



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Rūta Miliūtė

**VIEŠOJI DIPLOMATIJA KAIP VALSTYBĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO
PRIEMONĖ: BALTIJOS JŪROS REGIONO ŠALIŲ LYGINAMOJI
ANALIZĖ**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas
Prof. dr. A. Junevičius

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

**VIEŠOJI DIPLOMATIJA KAIP VALSTYBĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO
PRIEMONĖ: BALTIJOS JŪROS REGIONO ŠALIŲ LYGINAMOJI
ANALIZĖ**

Baigiamasis magistro projektas

Viešoji politika (kodas 621L22008)

Vadovas

(parašas) Prof. dr. A Junevičius

(data)

Recenzentas

(parašas) Lekt. dr. L. Šarkutė

(data)

Projektą atliko

(parašas) Rūta Miliūtė

(data)

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Rūta Miliūtė

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, 2 kursas

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Viešoji diplomacija kaip valstybės įvaizdžio kūrimo priemonė: Baltijos jūros regiono šalių lyginamoji analizė“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. sausio 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Rūtos Miliūtės, baigiamasis projektas tema „Viešoji diplomacija kaip valstybės įvaizdžio kūrimo priemonė: Baltijos jūros regiono šalių lyginamoji analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Miliūtė, Rūta. *Public Diplomacy as State Image Building Tool: Comparative Analysis of Baltic Sea Region States*: Master's thesis in Political Science/ supervisor prof. Algis Junevičius. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 02 S

Key words: public diplomacy, nation brand, branding, state image.

Kaunas, 2017. 74p.

SUMMARY

Nowadays more and more countries compete for luring investment, facilitating trade, attracting tourists and talents, or even securing geopolitical influence. The relevance of this research is based on a fact that the competitiveness is often shaped by the states image. Therefore, the governments are thinking of new ways how to attract attention and build a positive state image. The creation of information and communication structures became a part of foreign, economical and social politics in the developed countries; nation image became an important question in the political agenda. The past years represent a turning point in the methods states use to manage their image and reputations. Public diplomacy became a widely used tool for state image building but there is also a relatively new trend to apply corporate branding techniques for states. State image building and is extremely important for small states like Lithuania, Estonia, Finland that are facing challenges to become visible and significant in the International relations arena. The problem of the research is the question what is the impact of public diplomacy in the nation branding process? The object of this research is public diplomacy as state image building tool. The subject of the research is is public diplomacy as state image building tool in the Baltic Sea region states. The aim of the research is to assess how countries in the Baltic Sea region are building their image using public diplomacy as a tool and to submit proposals how to improve this process in Lithuania. There are three objectives: disclose the concept of public diplomacy and its main instruments; analyze the opportunities state image building using the principles of public diplomacy and nation branding; compare public diplomacy tools used by the Baltic Sea region countries. The main conclusions are that public diplomacy is a more modern and open form of traditional diplomacy that is based on communication; public diplomacy and nation branding show best results when are used together to build state image; countries that follow strategic planning process and have leading institution responsible for state image building has reached better results in applying public diplomacy and nation branding tools. The thesis is divided into three sections: the concept of public diplomacy and its main principles; the characteristics and challenges of state image building; the comparative analysis of The Baltic Sea region countries image building. During the preparation of this master thesis, the following research methods were used: analysis of scientific literature, official documents, secondary data and comparative analysis.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	8
ĮVADAS.....	9
1. VIEŠOSIOS DIPLOMATIJOS SAMPRATA IR PAGRINDINIAI INSTRUMENTAI	12
1.1. Tradicinės ir naujosios diplomatijos santykis: viešosios diplomatijos atsiradimas.....	12
1.2. Viešoji diplomatija kaip švelniosios galios instrumentas.....	14
1.3. Viešosios diplomatijos samprata ir kanalai	16
2. ŠALIES ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO YPATUMAI IR IŠŠŪKIAI	26
2.1. Nacionalinio prekės ženklo raida ir vaidmuo kuriant šalies įvaizdį.....	26
2.2. Viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo sąsajos	32
3. BALTIJOS JŪROS REGIONO ŠALIŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ	41
3.1. Tyrimo metodika	41
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	44
3.2.1. Institucijų veiklos ir priemonių, taikomų šalies įvaizdžiui kurti, vertinimas.....	45
3.2.2. Šalių įvaizdžio vertinimo rodiklių ir reitingų analizė	59
3.3. Pasiūlymai ir rekomendacijos.....	63
IŠVADOS.....	65
LITERATŪRA.....	67

LENTELĖS

- 1 lentelė. Tradicinės ir naujosios diplomatijos palyginimas p. 13
- 2 lentelė. Kietosios ir švelniosios galių skirtumai p. 15
- 3 lentelė. Viešosios diplomatijos ir propagandos skirtumai p. 17
- 4 lentelė. Faktoriai, turintys įtakos viešosios diplomatijos vystymui valstybėse p. 20
- 5 lentelė. Ženklo raida XX–XXI a. p. 29
- 6 lentelė. Vidinės suinteresuotos šalys šalies įvaizdžio kūrimo procese p.34
- 7 lentelė. Išorinės suinteresuotos šalys šalies įvaizdžio kūrimo procese p. 35
- 8 lentelė. Viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo skirtumai p. 37
- 9 lentelė. Institucijos, atsakingos už Lietuvos įvaizdžio formavimą p. 47
- 10 lentelė. Institucijos, atsakingos už Estijos ir Suomijos įvaizdžio formavimą p. 49
- 11 lentelė. Lietuvos, Estijos ir Suomijos šalių įvaizdžio koncepcijų palyginimas p. 59
- 12 lentelė. Baltijos jūros regiono šalių reitingai pagal „Anholt-GfK Roper“ indeksą p. 60
- 13 lentelė. Pasaulio konkurencijos reitingo rezultatų palyginimas 2016m p.61

PAVEIKSLAI

1 pav. Viešosios diplomatijos dimensijos p.16

2 pav. Viešosios diplomatijos elementai p. 19

3 pav. Nacionalinio prekės ženklo kūrimosi evoliucija p. 29

4 pav. Nacionalinio prekės ženklo šešiakampis p. 30

5 pav. Sinergija tarp viešosios diplomatijos ir šalies ženklo daros p. 33

6 pav. Konceptualus nacionalinio prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimo modelis p.36

7pav. Grindžiamosios teorijos tyrimo procesas p. 42

8 pav. Estijos šalies įvaizdžio kūrimo modelis p. 53

9pav. Suomijos įvaizdžio formavimo procesas p. 57

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Viešoji diplomatija — tai daugiausiai vyriausybės finansuojama veikla, kurios tikslas yra sukurti kuo palankesnę šalies įvaizdį užsienio visuomenėse [100]. Tradiciškai laikoma užsienio politikos dalimi, kuria siekiama paramos valstybės užsienio politikai ir teigiamo Lietuvos įvaizdžio kūrimui [76].

Šalies įvaizdis — nuosekliai valstybės koordinuojamų funkcinių, emocinių, komunikacinių ir strateginių veiksnių sekos rezultatas, kuris užsienio visuomenėse sukuria atitinkamą šalies įsivaizdavimą ir reputaciją [1]. Šalies įvaizdis atspindi socialines, ekonomines, politines ir kultūrinės tendencijas valstybėje [70].

Šalies įvaizdžio formavimas – nacionalinės politikos dalis, viena iš priemonių įgyvendinti valstybės viziją [72].

Ženklo daras — ženklų, simbolių, logotipų ir šūkių, apibūdinančių atitinkamas teritorijas ir identitetą kūrimas. Ženklo daras padeda sukurti teigiamą įvaizdį, siekiant politinių ar ekonominių tikslų. [52]

Nacionalinis prekės ženklas — nacionalinių ženklų sukūrimas kaip ženklo daro rezultatas laikomas viena iš svarbesnių marketingo ir viešosios diplomatijos tyrimų objektų kryptų [52].

IVADAS

Temos aktualumas. Išsivysčiusiose šalyse informacinės ir komunikacinės struktūros kūrimas tapo vienu iš užsienio, ekonominės ir socialinės politikos tikslų. Pasauliui globalėjant valstybių tarpusavio konkurencija tik didėja — jos konkuruoja dėl investicijų, turistų srautų, talentų, siekia didinti savo politinę galią. Todėl ieškoma vis naujų būdų kaip atkreipti pasaulio gyventojų dėmesį į save, susikurti patrauklų įvaizdį, siekiama tapti aktyviomis, matomomis ir reikšmingomis veikėjomis tarptautinių santykių arenoje. Šalių įvaizdis kuriasi ir savaime be valstybės įsikišimo, jį dažniausiai formuoja įvairūs tarptautinės žiniasklaidos kanalai, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje valstybių politikos darbotvarkėje sąmoningo ir kryptingo šalies įvaizdžio kūrimo klausimas tampa vis svarbesniu.

Valstybėms siekiant suformuoti teigiamą reputaciją ir plėtojant visuomenės informavimo politiką, vis daugiau dėmesio skiriama viešajai diplomatijai, kuri dažniausiai apibrėžiama kaip komunikacijos būdas (Gilboa, 2002) ar įrankis valstybių švelniajai galiai populiarinti (Nye, 2008). Viešosios diplomatijos principų taikymas gali būti naudingas ne tik už šalies teritorijos ribų, bet ir jos viduje, pvz. siekiant visuomenės pritarimo svarbiems politiniams sprendimams ar norint įgyvendinti esminius pokyčius. Pastarąjį dešimtmetį atsirado nauja tendencija kurti nacionalinius šalių prekių ženklus ir juos taikyti žinomumu didinti. Anksčiau prekės ženklo kūrimas buvo priskiriamas marketingo disciplinai, tačiau žinių visuomenės ir naujų technologijų amžiuje tai tapo ir tarptautinių santykių bei viešosios politikos objektu.

D. A. Akeris (1996) rašė, kad „valstybių įvaizdžio kūrimas yra valstybės koordinuojamų funkcinių, emocinių, komunikacinių ir strateginių veiksmų seka, kuri užsienio visuomenėse sukuria atitinkamą šalies įvaizdį“ (p. 26). Taigi šioje srityje svarbu ne tik kūrybingumas, tinkamų priemonių pasirinkimas, bet ir strateginis planavimas, koordinavimas bei tęstinumas. Vieningai sutinkama, kad žmonės sunkiai keičia savo nuomonę, kuri apie šalį gali būti adekvati arba iškreipta, suformuota remiantis gandais ar stereotipais, todėl laukiami pokyčiai gali būti matomi ne taip greitai, kaip tikimasi. Viešoji diplomatija yra reikšminga, nes padeda įtikinti žmones ir įvairias institucijas palaikyti šalies vykdomą politiką. Į viešosios diplomatijos vykdyme gali dalyvauti ne tik valdžios organai, bet ir politinės partijos, verslo asociacijos, nevyriausybinės organizacijos, tyrimų institutai, mokslininkai, kultūros atstovai. Viešajai diplomatijai ypač svarbi užsienio spauda, kuri apibūdinama kaip „langas, per kurį užsienio visuomenė mato pasaulį“ (Rana, 2016, p. 23).

Darbo naujumas. Viešosios diplomatijos pradininke laikoma JAV, kuri ne tik dėl karinių, ekonominių išteklių, bet ir dėl savo švelniosios galios yra laikoma viena galingiausių valstybių pasaulyje (Entman, 2008). Pastebima, kad siekdamas stiprinti savo pozicijas, tarptautinės organizacijos taip pat intensyviai rūpinasi įvaizdžio kūrimu, ši tendencija stiprėja ir mažųjų valstybių tarpe. Lietuvoje aktualių mokslinių straipsnių, nagrinėjančių priemones valstybės įvaizdžiui, kurti nėra daug. Teorinius viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo teorinius aspektus aptarė Hopenienė ir

Bagdonienė (2012). Lietuvos įvaizdžio formavimą taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą aprašė J. Kiznytė ir M. Puidokas (2014). Žymiausi užsienio mokslininkai, tyrinėję viešąją diplomatiją yra Tuchas (1990), M. Leonardas (2005), van Hamas (2005), Robertsas (2007). Prekės ženklo kūrimo šalims pradininku laikomas S. Anholtas (1998, 2003, 2005, 2007, 2010). Viešosios diplomatijos ir įvaizdžio kūrimo tema rašę populiariausi autoriai yra Dinas (2008), Gilbas (2008), J. Melisenas (2007), Rasmusesnas (2009) ir G. Szondis (2007, 2008). Įvaizdžio kūrimas yra ilgalaikis politinės valios ir išteklių reikalaujantis procesas, sulaukiantis vis daugiau tyrėjų dėmesio, kasmet vykdomi įvairūs nacionalinių prekių ženklų vertinimai ir reitingavimai.

Probleminė situacija. Įvaizdžio kūrimas ir viešosios diplomatijos plėtojimas yra ypač aktualus mažoms, menkai žinomoms valstybėms, kurioms tapti matomomis ir būti išgirstomis — didelis iššūkis. Mažosios valstybės dažnai tapatinamos su regiono kaimynėmis, teigiama, kad viena nuo kitos mažai kuo skiriasi. Tačiau vis didėjant konkurencijai dėl investicijų, turistų srautų, politinės įtakos mažosios šalys ieško būdų kaip pademonstruoti savo išskirtinumą. Lietuvoje ne kartą buvo keltas tikslas sukurti kryptingą ir sistemingą informavimo apie valstybę politiką, kuri padėtų siekti ilgalaikių šalies tikslų: įgyvendinti užsienio politikos prioritetus, didinti Lietuvos žinomumą, stiprinti nacionalinį identitetą. Ir nors sutinkama, kad valstybės įvaizdžio formavimas yra nacionalinės politikos dalis, o reputacijos stiprinimas ir aktyvi rinkodara yra būtinos sąlygos siekiant strateginių tikslų, tačiau Lietuva, kurdama savo įvaizdį, didelio proveržio nepadarė. Tuo tarpu kitos Baltijos jūros regiono šalys sėkmingai taiko viešosios diplomatijos bei nacionalinio prekės ženklo principus ir kuria išskirtinį šalies įvaizdį tarptautinėje erdvėje.

Darbo problema: kokią įtaką viešojoji diplomatija atlieka kuriant valstybės įvaizdį?

Darbo objektas: viešojoji diplomatija kaip priemonė šalies įvaizdžiui kurti.

Darbo dalykas: viešosios diplomatijos vaidmuo kuriant valstybės įvaizdį Baltijos jūros regiono šalyse.

Darbo tikslas: įvertinti Baltijos jūros regiono šalių įvaizdžio kūrimo ypatumus pasitelkiant viešosios diplomatijos priemones ir pateikti pasiūlymus kaip patobulinti šią sritį Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti viešosios diplomatijos sampratą ir pagrindinius instrumentus.
2. Išnagrinėti valstybės įvaizdžio formavimo galimybes derinant viešosios diplomatijos priemones ir nacionalinį prekės ženklą.
3. Įvertinti Baltijos jūros regiono šalių naudojamas viešosios diplomatijos priemones kuriant valstybės įvaizdžiui kurti.

Darbo metodai. Šiame darbe atliekama mokslinės literatūros ir dokumentų analizė (teisinę galią turinčių dokumentų, oficialių ir neoficialių dokumentų, statistinių duomenų, įvairių tyrimų išvadų, strategijų) ir lyginamoji šalių įvaizdžio formavimo ypatumų analizė. Pasitelkus mokslinės literatūros

analizę išsamiai aprašyta viešosios diplomatijos samprata, atskleista jos įtaka kuriant šalies įvaizdį, išnagrinėtos viešosios diplomatijos ir šalies prekės ženklo sąsajos ir taikymo galimybės. Aprašyta Baltijos jūros šalių patirtis kuriant savo įvaizdį, pritaikytas lyginamasis metodas joms palyginti.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas. Pirmoji darbo dalis yra skirta mokslinės literatūros apie viešąją diplomatiją analizei, viešosios diplomatijos sampratos išaiškinimui. Antroje dalyje aptariamos viešosios diplomatijos ir šalies prekės ženklo derinimo galimybės kuriant šalies įvaizdį. Trečioje, praktinėje, dalyje pateikiama tyrimo metodologija, pagrindžiamas šalių lyginamajai analizei pasirinkimas, išskiriami vertinimo kriterijai, analizuojami duomenys. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Didžiąją naudotos literatūros dalį sudaro moksliniai straipsniai, knygos ir viešai prieinami dokumentai, oficialios įvairių institucijų interneto svetainės, statistiniai duomenys. Projektą sudaro 74 puslapiai, 13 lentelių, 9 paveikslai. Panaudoti 128 šaltiniai.

1. VIEŠOSIOS DIPLOMATIJOS SAMPRATA IR PAGRINDINIAI INSTRUMENTAI

Technologinė pažanga, socialiniai, ekonominiai ir įvairūs politiniai procesai paskatino permąstyti diplomatijos supratimą šiuolaikiniame pasaulyje. XXI a. dar vadinamas informacinės arba žinių visuomenės amžiumi, informacinių technologijų plėtra atvėrė naujų globalaus bendravimo galimybių. Kartu su informacine revoliucija pakito ir tradicinis gyvenimo būdas: išblankus geografiniams, kultūriniais, politiniams, teisiniams barjerams, išsiplėtė darbo, prekių ir paslaugų rinkos, tuo pačiu išaugo pasaulinė konkurencija. Šiame skyriuje siekiama atskleisti viešosios diplomatijos sampratą ir svarbą, aiškinamasi, kaip tradicinė diplomatija transformavosi ir kodėl ją imta vadinti naująja. Analizuojami viešosios diplomatijos kanalai ir sąsajos su valstybių švelniaja galia.

1.1. Tradicinės ir naujosios diplomatijos santykis: viešosios diplomatijos atsiradimas

Anksčiau žodis diplomatija buvo siejamas išskirtinai su ambasadomis ir jų darbuotojais, dirbančiais užsienyje, tarpvyriausybinių ryšių palaikymu. J. Heinas (2005) teigia, kad tradicinės diplomatijos modelis, sukurtas pagal nacionalinio suvereniteto principus, XXI-ajame amžiuje tampa vis mažiau aktualus. Diplomatinio modeliui tampant vis mažiau hierarchiniu, o labiau tinkliniu, diplomatai privalo keisti ir nusistovėjusius darbo principus, labiau atsižvelgti į naujausias tendencijas. Kai kurie autoriai (Hatchen, 1996; Esser ir Pfetsch 2004) teigia, kad viešoji diplomatija tapo tarptautinės politinės komunikacijos dalimi, o diplomatijos sąvoka apima komunikaciją tarp valstybių bei tarptautinių organizacijų ir gali būti laikoma įrankiu užsienio politikos tikslams įgyvendinti. Komunikacija yra laikomi įvairūs naujienų srautai, kuriems valstybės sienos nėra riba. Tai gali būti duomenų srautai, kurie perduodami elektroniniu būdu el. paštu, per paieškos bazines, įvairius tinklalapius, oficialius pranešimus. Komunikacijai priklauso ir pramoginė medžiaga: muzika, televizijos laidos, kino filmai, tarptautiniai renginiai, reklaminiai pranešimai, kultūriniai mainai, stažuotės.

C. Wolfas ir B. Rossenas (2004, 4) siūlo viešąją diplomatiją apibrėžti akcentuojant skirtumus su tradicine diplomatijos disciplina. Pirmiausia, autorių nuomone, viešoji diplomatija yra skaidresnė dėl viešo informacijos prieinamumo, kai tuo tarpu tradicinė diplomatija yra labiau uždara. Antra, viešoji diplomatija yra orientuota į platesnes visuomenės grupes, o tradicinė pagrinde remiasi tarpvyriausybiniu bendravimu. Trečia, viešajai diplomatijai visuomenės nuomonė tokia pati svarbi kaip ir kitų šalių vyriausybės atsakas. Naujoji diplomatijos forma skiriasi nuo tradicinės ir tuo, kad jos vykdymas nebėra tik valstybių prerogatyva. Jei anksčiau diplomatinis santykis megzdavo išskirtinai tik diplomatai ir tai nebuvo atviras procesas visuomenei, tai viešoji diplomatija yra atviresnė, o procesuose dalyvauja ir kiti veikėjai: nevyriausybines ir tarptautines organizacijas, transnacionalines korporacijas, interesų grupes. Tačiau manyti, kad diplomatų darbas nebereikšmingas, yra klaidinga,

nes tarptautiniuose santykiuose valstybės tarnautojai ir toliau atlieka svarbų vaidmenį koordinuojant ir prižiūrint vykstančius procesus.

Diplomatijos transformacijai įtakos turėjo daugybė veiksnių: besiplečiantis bendradarbiavimas ir koordinavimas tarp institucijų, platesnė užsienio politikos darbotvarkė, besikeičiantys visuomenės poreikiai, greitas informacijos judėjimas, didėjanti žiniasklaidos įtaka, rinkų atsivėrimas, migracijos srautai, išaugusi įvairių sričių ekspertų paklausa (Klavins, 2011, p.4). Visa tai lėmė, kad pasikeitė diplomatijos funkcijų pasiskirstymas. Anksčiau diplomatinių santykių centru buvo valstybė, vyravo dvišaliai santykiai tarp šalių, o pagrindinė institucija, vykdydžiusi diplomatiją, buvo užsienio reikalų ministerija. Dabar matome, kad ministerija kai kurias savo funkcijas yra delegavusi kitoms institucijoms ir įstaigoms, gerokai išaugo nevyriausybinių organizacijų reikšmė. Informacinė plėtra ir naujosios technologijos pakoregavo diplomatijos darbo principus: atsirado būtinybė mokėti greitai reaguoti į įvairias situacijas, reikia daugiau ekspertinių žinių įvairiomis temomis. G. Szondi (2008) tradicinę ir naująją diplomatiją palygino pagal 9 rodiklius ir išskyrė pagrindinius šių disciplinų skirtumus (1 lentelė).

1 lentelė. Tradicinės ir naujosios diplomatijos palyginimas (Szondi, 2008, p. 11)

	Tradicinė diplomatija	Naujoji XXIa. diplomatija
Sąlygos	Konfliktas, įtampa tarp šalių	Taika
Tikslai	Tikslas pasiekti politinių pokyčių tikslinėje šalyje keičiant elgesį	Vyrauja politinis ir ekonominis interesas kurti palankią aplinką ir teigiamą reputaciją užsienio šalyse
Strategija	Įtikinimas, viešosios nuomonės valdymas	Ryšų kūrimas, visuomenės įtraukimas
Komunikacijos kryptis	Monologas – vienpusė komunikacija	Dialogas – dvipusė komunikacija
Tyrimai	Tyrimų atliekama mažai	Viešojo diplomatija pagrįsta moksliniais tyrimais, kur atgalinis ryšys itin reikšmingas
Žinutės kontekstas	Ideologijos, interesai, informacija	Idėjos, vertybės, bendradarbiavimas
Tikslinė auditorija	Auditorija bendra, nesegmentuota	Tikslinė auditorija apibrėžta, segmentuota
Kanalai	Tradicinė žiniasklaida	Naujos ir senos žiniasklaidos rūšys, kanalai dažnai personalizuoti
Briudžetas	Finansavimas iš vyriausybės	Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė

Pagal atliktą palyginimą matoma, kad nors pagrindinė diplomatijos misija formuoti ir įgyvendinti užsienio politikos tikslus nepasikeitė, tačiau atsirado naujų funkcijų, pvz.: aktyvi komunikacija, dialogų kūrimas, reputacijos formavimas, nauji ginčų sprendimo būdai, dalyvavimas tarptautinių institucijų veikloje, privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas. Šiuolaikiniai diplomatai privalo turėti verslininkams, vadybininkams ir koordinatoriams būdingų savybių. Latvijos

mokslininkas Didzis Klavinsas viešąją diplomaciją vadina „koordinuotos sinergijos modeliu“ (Klavins, 2011, p.6) ir išskiria pagrindinius pokyčius, lėmusius diplomacijos virsmą XXI-ajame amžiuje:

- Rezentavimo funkcijų pasidalijimas tarp įvairių veikėjų;
- Veiklos pasidalijimas tarp bendrosios praktikos veikėjų ir specialistų;
- Aktyvus bendradarbiavimas tarp verslininkų ir diplomatų;
- Auganti specialistų įtaka verslo ir IT sektoriuose;
- Globalios informacinės aplinkos, greito informacijos judėjimo įtaka vyraujantiems darbo metodams;
- Komunikacijos būdu pasirinkimo įvairovė ir inovatyvių informacinių technologijų plėtra;
- Greitų sprendimų poreikis, auganti daugiašalių susitarimų reikšmė.

Taigi galima padaryti išvadas, kad už viešosios diplomacijos įgyvendinimą atsakingos institucijos prisitaikę prie kintančių aplinkybių ėmė aktyviau vystyti tarpinstitucinius ir transinstitucinius ryšius, kurti bendravimo tinklus su visuomene, į savo veiklą įtraukė informacinių technologijų naujoves. Dalies funkcijų perdavimas kitoms suinteresuotoms šalims, gebančioms operatyviai atlikti užduotis ir adekvačiai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, padėjo diplomacijai tapti modernesne, o į naujosios viešosios diplomacijos vykdymo procesą įsitraukę įvairių sričių specialistai praplėtė diplomacijos veikimo kanalus.

1.2. Viešoji diplomacija kaip švelniosios galios instrumentas

Tarptautiniuose santykiuose už daugumos politinių procesų slypi galios siekimas ir jos demonstravimas, todėl galia yra viena iš labiausiai tyrinėjamų temų. Tradicinės galios priemonės pasidarė mažiau patrauklios, todėl išpopuliarėjo nauja galios koncepcija, politikos mokslininkų vadinama švelniąja. Jos esmė – sugebėjimas keisti kitų veikėjų preferencijas nesiimant prievartos. Šio termino autorius yra amerikietis J. S. Naja, kuris teigia, kad švelnioji galia leidžia „pasiekti, kad kiti norėtų tokio paties rezultato kaip ir tu“ (Nye, 2004). Švelnioji galia gali būti kildinama iš demokratinių valstybių vidaus politikos, nes skirtingai nuo autoritarinių režimų, kur valdžia yra grindžiama prievarta, demokratinėse valstybėse legitimumui užtikrinti reikalinga visuomenės ir įvairių interesų grupių palaikymas. Čia praverčia gebėjimai įtikinti, tačiau pagal J. S. Naja, itin svarbų vaidmenį vaidina ir asmeninis, vertybinis arba institucinis patrauklumas. Mokslininkas teigia: „gebėjimas keisti kitų preferencijas asocijuojamas su asmenybės patrauklumu, kultūra, politinėmis vertybėmis, institucijomis ir politika, kuri yra legitiimi ir turinti moralinį autoritetą“ (2008). Teorijos autorius švelniosios galios netapatina su politine įtaka, nes kitų subjektų elgesiui įtaką daryti galima pasitelkus jėgą, materialines paskatas bei sankcijas ar darant spaudimą, o tai prieštarauja švelniosios galios principams. Būtent turimi ištekliai ir būdai, kuriais siekiama keisti kitų elgesį, leidžia politinę galią

išskirti į kietąją ir švelniąją (2 lentelė). Kietoji galia apima karinius ir ekonominius išteklius, o veikimo būdas siejamas su prievarta arba materialiniu atlygiu už pakeistą elgesį. Tuo tarpu švelnioji galia siejama su gebėjimu patraukti prieštaraujančiuosius į savo pusę.

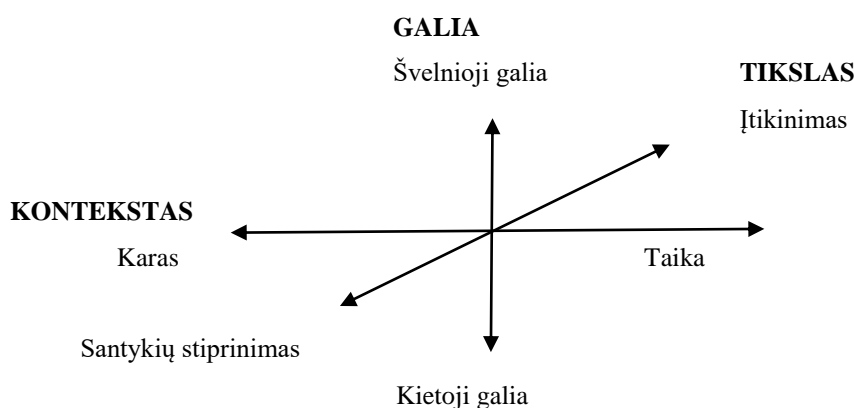
2 lentelė. Kietosios ir švelniosios galių skirtumai (Nye, 2004, p. 31)

Tipas	Kietoji galia		Švelnioji galia
	Karinė jėga	Ekonominė galia	
Elgesys	Prievarta	Raginimas, skatinimas	Įtikinėjimas, darbotvarkės nustatymas, bendradarbiavimas
Ištekliai	Jėga, grasinimai	Sankcijos, mokėjimai	Vertybės, kultūra, pavyzdinė politika, institucijos
Vykdoma vyriausybės politika	Prievartinė diplomatija, karas, jungimasis į sąjungas	Kyšiai, parama, papirkinėjimas	Viešojo diplomatija, dvišalė ir daugiašalė diplomatija

Švelnioji galia populiarumo viršūnę pasiekė XXI a., kai prievarta pasidarė ypač nepageidaujamu užsienio politikos įrankiu. Galios koncepcijos pokyčiai siejami su brangstančia karine jėga, siekiu išvengti papildomų kaštų. Demokratinėse valstybėse ekonominė ir socialinė gerovė tapo prioritetu, o karas, suvokiamas kaip lėšų švaistymas ir visuomenės gerovės ardymas — nepageidaujamu. Galios suvokimo pokyčius lėmė ir informaciniame amžiuje modernėjančios technologijos. Valstybių vadovai suprato, jog galia slypi ne tik kariniuose ar ekonominiuose ištekliuose, įsitikino, kad tam tikrų tikslų galima siekti pasitelkus informacijos ir kultūros sklaidą, tinkamą komunikaciją. Dažniausiai minimi valstybės švelniosios galios šaltiniai tarptautinėje politikoje ir yra jos kultūra, propaguojamos vertybės. Taip pat minimos tarptautinės institucijos, kurių veikloje dalyvaudama valstybė gali skleisti savo kultūrą ir vertybes bei legitimuoti vykdomą politiką. Taigi galima apibendrinti, kad švelnioji galia remiasi trimis elementais: įtaka, gebėjimu įtikinti ir patrauklumu. Prasidėjus diskusijoms ar švelnioji galia yra diplomatijos įrankis, ar visgi viešojo diplomatija generuoja švelniąją galią, buvo sutarta, kad šios dvi sąvokos neabejotinai viena kitą papildo. J. S. Naja (2004), J. Melissen (2005) sutaria, kad viešojo diplomatija yra kildinama būtent iš švelniosios galios koncepcijos ir padeda švelniosios galios resursus paversti konkrečiais planais ir veiksmais. J. S. Naja (2008) rašo, kad pagrindinis viešosios diplomatijos tikslas yra „įveiklinti“ valstybės švelniąją galią per pagrindinius resursus: kultūrą, vertybes ir elgesio pavyzdį. Pasak autoriaus, valstybės viešąją diplomatiją naudoja kaip instrumentą resursams mobilizuoti. Szondis (2008, p. 8–9) šių dviejų terminų sąsajas aiškina per tris dimensijas (1 pav.).

- Pirmoji dimensija yra aplinkybės, kuriomis vyksta komunikacija ir santykis tarp šalių (karas ar taika).

- Antroji dimensija nusako komunikacijos tikslus ir apibrėžia, ar siekiamybė yra vienpusis ryšys ar dialogas (t.y. ar siekiama įtikinti ar sukurti santykius).
- Trečioji dimensija nurodo galios tipą, kuris apibrėžiamas pagal Najaus (2004) švelniosios ir kietosios galios koncepciją ir parodo, kokiais ištekliais valstybė disponuoja siekdama savo tikslų: kariniais (kietosios galios) ar vertybiniais (švelniosios galios).



1 pav. Viešosios diplomatijos dimensijos (Szondi, 2008, p. 9)

Pagal šią schemą galima apibendrinti, kad viešoji diplomatija yra veiksmingiausia taikos sąlygomis, kai valstybės siekia sustiprinti tarpusavio santykius ir užmegzti dialogą su kitomis šalimis.

1.3. Viešosios diplomatijos samprata ir kanalai

Kaip aprašyta ankstesniame poskyryje, viešąja diplomatija siekiama, kad kitos valstybės palaikytų šalies vertybes ir veiksmus, padėtų įgyvendinti užsienio politikos tikslus, sukurti patrauklų šalies įvaizdį. Viešosios diplomatijos samprata, kokią ją matome ir šiandien, susiformavo maždaug XX-ojo amžiaus viduryje, o terminas viešoji diplomatija pirmą kartą buvo panaudotas 1965 m. Teisės ir diplomatijos fakultete Tufto universitete:

„Viešoji diplomatija sprendžia klausimus, susijusius su viešosios nuomonės įtaka užsienio politikos formavimui ir įgyvendinimui. Ši disciplina apima daugiau nei tradicinė diplomatija: ji apima viešosios nuomonės formavimą kitose šalyse, privačių ir interesų grupių tarptautinį bendravimą, užsienio reikalų viešinimą, jų įtaką vidaus politikai ir jos įgyvendinimui, platesnį bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp diplomatų bei užsienio naujienų korespondentų, tarpkultūrinio bendravimo procesus“ (Viešosios diplomatijos asociacija, 2013).

Jungtinėse Amerikos Valstijose Pirmojo ir Antrojo pasaulinių karų metu jau buvo įkurtos specialios organizacijos pvz.: Viešosios informacijos komitetas (angl. Committee on Public Information) ir JAV karo informacijos tarnyba (angl. U.S. Office of War Information), Šaltojo karo

metu veikė JAV Informacijos agentūra (angl. United States Information Agency). 1980-aisiais prezidentas Ronaldas Reiganas įkūrė Viešosios diplomatijos kabinetą, kurio paskirtis buvo kontroliuoti žiniasklaidą. Atsižvelgiant į politines aplinkybes, galima išskirti tris etapus, kuriais JAV aktyviai vykdė viešąją diplomatiją: Pasaulinių karų metu, Šaltojo karo metu ir po Rugsėjo 11-osios teroro akto, pradėjusi karinius veiksmus Artimuosiuose rytuose. Istorija rodo, kad JAV vykdomos viešosios diplomatijos pagrindinis tikslas buvo skatinti tarptautinės bendruomenės paramą šalies veiksmams. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugiau įvairių nuomonių, kokia yra viešosios diplomatijos paskirtis. Markas Leonardas ir kt. (2002) išskiria šiuos pagrindinius tikslus:

1. Padidinti žinojimą, t.y. paskatinti žmones mąstyti apie šalį ir nuolat jiems teikti informaciją, atnaujinti ir kurti jos įvaizdį.
2. Padidinti vertinimą siekiant sukurti teigiamą šalies įvaizdį ir paskatinti kitus žiūrėti iš palankios perspektyvos.
3. Paskatinti įsitraukimą ir pakviesti žmones aplankyti šalį, pritraukti turistų, studentų, padidinti tos šalies produktų populiarumą ir paklausą.
4. Daryti įtaką žmonių elgesiui, pvz. padidinti užsienio investicijas, paskatinti žmones palaikyti šalį, o politikus — bendradarbiauti.

Mokslininkai atkreipia dėmesį, kad viešosios diplomatijos nereikia painioti su propaganda, psichologiniu karu ar viešaisiais ryšiais. Ši sritis yra kur kas platesnė ir apima kai kuriuos tarptautinių santykių, komunikacijos, viešųjų ryšių ir rinkodaros principus, nėra išmatuojama vien tik viešųjų apklausų rezultatais ar spaudoje pasirodžiusių straipsnių kiekiu. Vienas pagrindinių skirtumų tarp propagandos ir viešosios diplomatijos yra tai, kad plėtojant viešąją diplomatiją siekiama užmegzti dialogus ir atsižvelgiama į gaunamą atgalinį ryšį (Brown, 2008) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Viešosios diplomatijos ir propagandos skirtumai (sudaryta pagal Brown, 2008)

Viešoji diplomatija	Propaganda
<ul style="list-style-type: none"> • Pateikia informaciją, pagrįstą faktais. • Siekia padidinti šalies žinomumą ir supratimą. • Siekia užmegzti dialogą. • Objektyviai pateikia informaciją apie šalies pasiekimus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacija skleidžiama „priverstinai“, kartojama, kuriami lozungai. • Propaguojamas šalies aukštinimas. • Faktai ir istorija gali būti iškreipti, pateikiama melaginga informacija.

Skirtingai nei propaganda, viešoji diplomatija nesistengia manipuluoti tam tikrais simboliais, tačiau siekia išryškinti stipriausias šalies puses. Kaip rašė Haroldas D. Lasvelas (1927), propagandos apibrėžimo kūrėjas, propaganda turi būti griežtai atskirta nuo švietimo ir neturi būti painiojama su tikslu informuoti. Propaganda gali būti nukreipta į vieną asmenį, į tam tikrą asmenų grupę, instituciją ar politiką, o jos pagrindinės priemonės yra įvairūs šūkių, gandai, istorijos,

straipsniai ir pranešimai spaudoje. Propagandos tikslas — iškelti tam tikras idėjas ir įtikinti jomis visuomenę, net jei jos nėra teisingos. Propaganda dažniausiai siejama su karu ir neigiamomis konotacijomis, tuo tarpu viešoji diplomatija remiasi santykių kūrimu ir informavimu. Sutariama, kad viešoji diplomatija yra kompleksiškas dalykas, kuriam įtakos turėjo ne tik informacinio amžiaus vystymasis, bet ir naujai atsiradusios ekstremizmo ir terorizmo grėsmės, todėl jai vykdyti reikalingi visai kiti įgūdžiai ir sugebėjimai, nei kad reikėjo tradicinėje diplomatijos sampratoje ar vykdant propagandą.

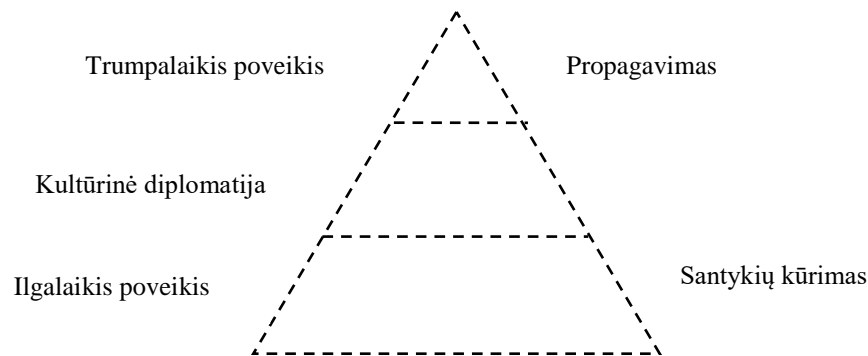
E. Gilbas (2008, p. 56–77) išskiria tris globalius veiksnius, veikiančius viešąją diplomatiją: 1) revoliucija masinėje komunikacijoje 2) pokyčiai politikoje 3) revoliucija tarptautiniuose santykiuose. Pasak autoriaus, informacinių ir komunikacinių technologijų revoliucija lėmė interneto ir tarptautinių naujienų tarnybų atsiradimą (pvz. „Reuters“, „CNN International“, „BBC World“, „Sky News“, „Al-Jazeera“ ir pan.). Internetas ir naujienų tarnybos tapo svarbiausiu naujienų šaltiniu dėl gebėjimo transliuoti žinias tiesiogiai iš įvykio vietos, praktiškai bet kurio pasaulio kampo. Pokyčiai politikoje lėmė, kad po Šaltojo karo autokratinį valdymą daug kur pakeitė demokratinis, padidėjo visuomenės įsitraukimas į politinius procesus. Tarptautinių santykių revoliucija pakeitė valstybių tikslus ir prioritetus: tradicinę galios siekimą pakeitė švelnioji galia, vietoj karinės prievartos ir grasinimų išpopuliarėjo įtikinėjimo menas. Teigiama reputacija, geri ekonominiai santykiai įgavo itin didelę reikšmę komunikacijos vystymui tarp valstybių. Jei anksčiau, vyraujant tradiciniam galios suvokimui, šalys varžydavosi dėl to, kieno karinė ar ekonominė galia yra didesnė, tai dabartiniame informaciniame amžiuje konkurencija padidėjo besivaržant kieno istorija yra įtikinamesnė.

Viešoji diplomatija neišvengiamai lyginama ne tik su propaganda, bet ir su ryšiais su visuomene. Pastaroji disciplina priskiriama vadybos mokslams, nes dažniausiai organizacijos, pasitelkdamos viešuosius ryšius, siekia įsitvirtinimo rinkoje, kuria savo reputaciją, reaguoja ir prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos. Bendros viešųjų ryšių ir viešosios diplomatijos funkcijos apima pasitikėjimo, supratimo bei pritarimo kūrimą ir stiprinimą; dėmesio, susidomėjimo skatinimą ir poreikių kūrimą; tarpusavio supratimo ir sutarimo formavimą; interesų atstovavimą; poveikio visuomenės nuomonei darymą; konfliktų valdymą, derybas, bendros nuomonės kūrimą (Wilcox et. al. 2007, p.49).

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų viešosios diplomatijos apibrėžimų. G. D. Malonas (1985) teigia, kad viešoji diplomatija nėra vien tik užsienio politikos objektas, tai taip pat ir vienas iš vidaus politikos ilgalaikių tikslų, o už viešąją diplomatiją atsakinga ne tik ministerijos, bet ir vyriausybė, bei kitos įvairios institucijos bei organizacijos. Autorius pažymi, kad viešosios diplomatijos pagrindinė idėja yra tiesiogiai komunikuoti su užsienyje gyvenančiais žmonėmis siekiant paveikti jų ir tos valstybės valdžios mąstymą. Šis tikslas turėtų atsispindėti vyriausybės ir privataus

sektorius informacinėse, edukacinėse ir kultūrinėse programose, kurių dėka formuojamas požiūris į šalį bei gaunamas pritarimas jos veiksams. R. M. Entmanas (2004) tradicinę viešosios diplomatijos apibrėžimą aiškina pasitelkdamas daugialypį teorinį modelį, kuris sujungia politiką, medijas ir viešąją nuomonę, apima vyriausybės komunikaciją su užsienio publika, siekia pristatyti savo šalies idėjas, politiką, kultūrą, nacionalinius ypatumus. Jis kaip ir G. D. Malonas (1985) teigia, kad informaciją, kuri formuoja viešąją nuomonę, privalo kurti daug veikėjų: prezidentai, užsienio reikalų ekspertai, elitas, žiniasklaida. Apibrėždamas viešąją diplomatiją, W. Robertsas vienu iš skiriamųjų bruožų laiko finansavimo šaltinį: „viešoji diplomatija tai daugiausiai vyriausybės finansuojama užsienio politikos veikla, kurios tikslas yra sukurti kuo palankesnę šalies įvaizdį visuomenėse, kad tos šalies užsienio politika būtų suprantama ir priimtina tų šalių visuomenei“ (2007). Taiklią definiciją pateikia Paulas Sharpas (2005), kuris teigia, kad „viešoji diplomatija tai procesas, kurio metu siekiama užmegzti tiesioginius ryšius su kita šalimi ir jos visuomene tam, kad būtų išplėsti suinteresuotos šalies interesai ir vertybės“ (p.106). Apibendrinant šiuos apibrėžimus galima padaryti išvadą, kad viešoji diplomatija yra valstybės prerogatyva, tačiau į plėtojimo procesą privalo būti įtraukiami ir kiti veikėjai.

Siekiant paaiškinti viešosios diplomatijos specifika ir daugialypiškumą, galima pasitelkti K. S. Rana (2016) siūlomą piramidės modelį (2 pav.). Pagal jį viešoji diplomatija skirstoma į tris pagrindinius elementus: propagavimą, kultūrą ir kitas funkcines diplomatijos reikšmes bei santykių kūrimą. 2 paveikslas rodo, kad valstybės propagavimas ir reklamavimas duoda trumpalaikį efektą, kai tuo tarpu santykių kūrimas užtikrina ilgalaikį bendradarbiavimą. Kultūrinė diplomatija laikoma integralia ir neatsiejama viešosios diplomatijos dalimi.



2 pav. Viešosios diplomatijos elementai (Rana, 2016, p. 24)

Nėra vieningo modelio ar sistemos, pagal kurią būtų galima tirti viešąją diplomatiją. E. Gilbas (2008) teigia, kad kartais paviršutiniški diplomatijos ir užsienio politikos modeliai susiejami su viešąja diplomatija, bet vos keli mokslininkai išplėtojo specifinius viešosios diplomatijos aspektus. Vertinga I. Rasmunseno (2009) atlikta kiekybinė analizė, kuri padėjo nustatyti faktorius, turinčius įtakos sėkmingam viešosios diplomatijos vystymui (žr. 4 lentelę). Autorius atlikdamas tyrimą rėmėsi keliomis teorijomis. Racionalaus pasirinkimo teorija teigia, kad valstybės viešąją diplomatiją vykdo

norėdamos patenkinti nacionalinius interesus ir pasiekti naudos. Nauda gali būti matuojama padidėjusiu prestižo lygiu, išaugusiais turistų srautais, išsiplėtusiomis prekybos rinkomis. Jei viešoji diplomatija būtų aiškinama iš idealistinės perspektyvos, tai valstybių veiksmai būtų pirmiausia grįsti atvirumu ir laisve. Kita teorija teigia, kad viešoji diplomatija gali būti traktuojama kaip socialinė mada — valstybės seka vienos kitų pavyzdžiu ir priima viešąją diplomatiją kaip naują socialinę madą, kuri nebūtinai racionaliai pagrįsta. Panašiai gali būti aiškinamos demokratizacijos bangos, kai vienoje valstybėje prasidėję režimų pasikeitimai paskatino demokratizaciją ir kaimyninėse šalyse. Tyrimas atskleidė, kad svarbiausi veiksniai viešajai diplomacijai yra valstybės turimi išteklių, prestižas ir technologinis pajėgumas. Demokratijos lygio įtaka yra svarstyтина, nes trūksta tvirtų įrodymų. Tačiau šalys, turinčios aukštą technologinį išsivystymą aiškiai labiau linkę vykdyti sėkmingus viešosios diplomatijos projektus. Pasak tyrimo autoriaus, šalies bendras išsivystymo lygis, teritorijos dydis, laisvės lygis, atviros diplomatijos stažas valstybėje ar užsienyje atliktų misijų skaičius viešajai diplomacijai pernelyg didelės reikšmės neturi.

4 lentelė. Faktoriai, turintys įtakos viešosios diplomatijos vystymui valstybėje (Rasmussen, 2009, p. 19)

Faktoriai	Reikšmingumas	Išvada
Turtas	+	Viešoji diplomatija reikalauja minimalaus turto
Išsivystymas	-	Išsivystymas neturi reikšmės
Dydis	-	Įvairaus dydžio šalys užsiima viešąja diplomacija
Laisvės lygis	-	Laisvės lygis nebūtinai reikšmingas
Demokratijos stabilumas	+/-	Stabilios demokratijos dažniau plėtoja viešąją diplomaciją (yra išimčių)
Prestižas	+	Prestižinės valstybės labiau vysto viešąją diplomaciją
Atviros diplomatijos praktikavimo laikotarpis	-	Narystės trukmė organizacijose kaip JTO neturi reikšmės viešosios diplomatijos vystymui
Misijų užsienyje skaičius	-	Daugiausiai sklinda internetu
Technologinis pajėgumas	+	Šalys su aukštu technologiniu išsivystymu plėtoja čia discipliną

Kaip jau aptarta anksčiau, valstybės dažniausiai siekia kitas šalis informuoti apie save arba sukurti tam tikrus santykius. Analizuojant išsamiau, komunikacija viešojoje diplomacijoje gali būti suskirstyta į tris lygmenis: monologą, dialogą ir bendradarbiavimą (Cowana, Arsenault, 2008). Monologui būdinga vienpusė komunikacija, tai yra labiausiai ribota komunikacijos rūšis, kuri yra būtina, tačiau nepakankama plėsti tinklus ir kurti ryšius. Strateginei komunikacijai artimesnės dialogo ir bendradarbiavimo formos. Dialogas leidžia išgirsti atgalinį ryšį iš auditorijos, pagal jį pakoreguoti ir pagerinti naudojamus metodus, stiprinti ryšius ir siekti susitarimo. Bendradarbiavimas geriausiai leidžia spręsti bendras problemas ir konfliktus, nes tiesiogiai įtraukia šalis, padeda stiprinti ryšius ir kurti tarpusavio pasitikėjimą. Idealiu atveju, visi trys komunikacijos būdai turėtų būti derinami

tarpusavyje. N. J. Culas (2008, p. 31–54) išskiria 5 viešosios diplomatijos komunikavimo lygmenis. Pats pirmasis lygmuo, klausymasis, yra svarbus, nes leidžia surinkti esminę informaciją apie tikslinę auditoriją ir atitinkamai pritaikyti tolimesnius veiksmus. Kiti lygmenys papildo vienas kitą ir įgyvendina viešąją diplomatiją plačiaja prasme:

- 1) Klausymasis. Tai leidžia surinkti visą reikiamą informaciją ir duomenis apie visuomenes. Pagal nuomonių apklausas formuojamos viešosios diplomatijos gairės.
- 2) Reklamavimas. Tai yra gana fragmentuota veikla, tačiau padeda aktyviai skelbti informaciją apie šalies politiką, skleisti idėjas tarptautinėje bendruomenėje.
- 3) Kultūrinė diplomatija. Tai yra neatsiejama viešosios diplomatijos dalis, padedanti populiarinti šalies kultūrą, vertybes ir taip didinti jos populiarumą.
- 4) Mainų diplomatija. Mainai tarp studentų, akademikų, kultūros atstovų skatina tarptautinio bendradarbiavimo įvairiose srityse kūrimą.
- 5) Tarptautinių naujienų transliavimas. Pasitelkus įvairius tarptautinius žiniasklaidos kanalus, galima sukurti ryšius su užsienio visuomenėmis, jas nuolat informuoti apie svarbius įvykius ir taip formuoti viešąją nuomonę.

Naja, siedamas viešąją diplomatiją su komunikacija, išskiria tris viešosios diplomatijos dimensijas: kasdienė komunikacija, strateginė komunikacija, ilgalaikių ryšių vystymas (Nye, 2008, p. 101–103). Kasdienė komunikacija apima vidinės ir užsienio politikos konteksto ir sprendimų aiškinimą. Demokratinėse valstybėse įprasta, kad priėmusi sprendimus vyriausybė skiria laiko juos išaiškinti žiniasklaidai ir visuomenei. Taikant viešąją diplomatiją didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas užsienio žiniasklaidos kanalams tam, kad informacija pasiektų užsienio valstybių visuomenes. Kasdienėje komunikacijoje svarbi greita reakcija ir pasiruošimas spręsti krizes, paneigti melagingą informaciją. Pavyzdžiui, kai 2001-aisiais „Al-Jazeera“ ištransliavo Osamos bin Laden žinutę, JAV pareigūnai ėmėsi veiksmų uždrausti tolimesnes įrašo transliacijas. Šis veiksmas sulaukė priešingos reakcijos, neigiamai paveikė šalies įvaizdį, kuris dažniausiai grindžiamas tokiomis vertybėmis kaip atvirumas, žodžio ir spaudos laisvė. Remiantis komunikacijos teorijomis, geresnis sprendimas būtų buvę paruošti atsakomąją informaciją, pateikti valstybės poziciją, o ne slopinti pasirodžiusias naujienas. Antroji dimensija (strateginė komunikacija), pasak autoriaus, apima politines ir reklamines kampanijas, kai komunikacijos planai ir renginiai yra planuojami atsižvelgiant į temas, kurias norima akcentuoti. Strateginis komunikacijos planavimas padeda palaikyti santykius su tikslinėmis auditorijomis, iš anksto planuoti tikslus, koordinuoti jų siekimą. Trečioji dimensija yra ilgalaikių santykių kūrimas, kuris jau daugybę metų yra paremtas mainų programomis, užsienio studentams, mokslininkams skiriamomis stipendijomis, organizuojamais seminarais, konferencijomis ir visame pasaulyje transliuojamų naujienų kanalais. Taigi komunikacija viešojoje diplomatijoje yra ne tik žinučių transliavimas, todėl tiesioginis bendravimas ir įvairūs mainai yra efektyvi priemonė, kuri

leidžia šalims pažinti savo tikslinę auditoriją ir atitinkamai pritaikyti vykdomą viešąją diplomatią. Japonija, pasitelkdama kultūros mainų programas, siekia didinti šalies ir pačių japonų komunikacijos kompetencijas, vykdo programas, pagal kurias į šalį atvyksta žmonės iš viso pasaulio mokytis savo kalbos, įkurta kultūrinės diplomatijos rėmimo tarnyba. Visa tai padeda siekti iškelto tikslo Japoniją pozicionuoti kaip taikią kultūros mainų valstybę (Zykas, 2011). Panašių viešosios diplomatijos pavyzdžių galima rasti ir Prancūzijos, Vokietijos, Didžiosios Britanijos politikoje. Dar vienas sėmingas pavyzdys yra Norvegija. Nors atrodo, kad šalis, turėdama mažiau nei 5 mln. gyventojų, negalinti pasigirti tarptautine kalba ar populiaria kultūra, nepriklausanti Europos Sąjungai, geografiškai esanti atokiaje vietoje, turi mažiau galimybių tapti garsia, tačiau pasitelkdama viešąją diplomatią ir šalies prekės ženklo kūrimą sugebėjo sukurti visame pasaulyje žinomą taikios šalies įvaizdį.

Aptarus komunikacijos rūšis, verta išsamiau pasigilinti į itin plačiai ir sėkmingai naudojamą vieną viešosios diplomatijos kanalų — tarptautinę žiniasklaidą. Kai kurios valstybės yra sukūrę savo nacionalinius informacijos perdavimo kanalus, kurie išpopuliarėjo visame pasaulyje, tačiau tai nereiškia, kad tos šalys siekia monopolizuoti informacijos srautus. Tokia veikla būtų artimesnė anksčiau aptartai propagandai. Įgyvendindamos viešąją diplomatią globalioje informacinėje erdvėje šalys sukūrė papildomus kanalus, kurie padeda užsienio politikos strategijas įgyvendinti nuosekliau (Isoda, 2010, p. 59). Valstybinių ar pusiau valstybinių transliuotojų užsienio visuomenėms daugiausiai buvo įsteigta XX a. antroje pusėje. Sėkmingi pavyzdžiai yra Didžiosios Britanijos transliuotojas „BBC“, kuris rengia programas ir užsienio kalbomis, Vokietijos „Deutsche Welle“, JAV „Amerikos balsas“, kuris Antrojo pasaulinio karo metu buvo transliuojamas 27-iomis kalbomis ir „Laisvosios Europos“ radijo stotis, finansuojama JAV kongreso. Lietuvos nacionalinis transliuotojas įkūrė kanalą „LRT Lituanica“, kuris pasiekiamas Šiaurės Amerikoje, daugiausiai skirtas lietuvių išeivijai. 2009 m. Lietuvoje įkurtas portalas „The Lithuania Tribune“ turėjo tapti platforma, skleidžiančia žinias iš Lietuvos anglakalbiam pasauliui pradėdant politikos, verslo, kultūros temomis, baigiant visuomenės žiniomis. Kelerius metus gavęs valstybės finansavimą, portalas sėkmingai plėtėsi ir rinko skaitytojų ratą, tačiau nutrūkus valstybės paramai prisijungė prie komercinio naujienų portalų, o lėšas renka iš privačių rėmėjų ir prenumeratorių mokesčio.

Šalims ypač svarbu, kad apie jas būtų pakankamai objektyvios informacijos virtualioje erdvėje, nes internetas dažniausiai įvardijamas plačiausiai naudojamu informacijos šaltiniu ir laikomas išskirtiniu diplomatijos instrumentu. Naujienų portalai leidžia reklamuotis ir skleisti idėjas visame pasaulyje, kurti tinkamą šalies įvaizdį ir reprezentuoti save kitoms tautoms, be to internetas padeda išvengti biurokratinių struktūrų, o hierarchijos sumažėjimas reiškia greitesnius pokyčius. Plečiantis interneto rinkai, sumažėjo tarptautinio bendravimo finansiniai ir laiko kaštai, atsirado galimybė tiesiogiai bendrauti su daug daugiau žmonių. Tai leidžia, nepaisant geografinio atstumo, greičiau gauti atsakymus, todėl pagerėjo organizacijų funkcionavimas, organizavimas ir vadyba (Christodoulides,

2005). Tuo pačiu pagerėjo ir visuomenės informuotumas apie tarptautinės ir vidinės politikos pokyčius, valstybė paprasčiau gali gauti atgalinį ryšį, kuris padeda kurti dialogą tarp valdžios ir visuomenės ir taip tobulinti viešosios diplomatijos vystymą. Socialinė žiniasklaida transformavo būdus, kuriais buvo įgyvendinama diplomatija, ir perkėlė dalį komunikacijos į socialinius tinklus. Tai ne tik paskatino informacijos sklaidimo greitį, bet sudarė galimybę kurti dialogą, žinias geriau segmentuoti pagal tikslines auditorijas ir gauti atgalinį ryšį.

Kultūra yra laikoma švelniosios galios varomąja jėga, neatsiejama nuo viešosios diplomatijos, ir gali būti skirstoma į aukštąją ir populiariąją. Pastaroji paprastai būna orientuota į mases, o pirmoji į elitus, tačiau abi yra vienodai svarbios viešosios diplomatijos priemonės. Valstybė negali iki galo kontroliuoti šio resurso kaip galėtų kontroliuoti karinius išteklius. Kultūros paplitimui ypač daug įtakos turi kalba. Pavyzdžiui, anglų kalba lėmė, kad visame pasaulyje išpopuliarėjo Holivudo filmai, tačiau J. S. Naja atkreipia dėmesį, jog kultūros reikšmė yra sąlyginė ir priklausoma nuo konteksto: „tankai neprideda daug karinės galios, jeigu mūšis vyksta pelkėje ar džiunglėse, analogiškai amerikietiški filmai populiarią Jungtines Amerikos Valstijas Europoje ar Lotynų Amerikoje, tačiau mažina šalies populiarumą islamo šalyse, kur amerikietiškas gyvenimo būdas vietiniams yra nepriimtinas ir amoralus“ (2004). Taigi jei šalies kultūra ir vyriausybės politika propaguoja universalias vertybes, kurios artimos ir kitoms valstybėms, tai ta šalis turi gerokai daugiau galimybių pasiekti norimų rezultatų. Svarbiausia, kad vertybės būtų įgyvendinamos praktiškai, o kitoms šalims būtų leidžiama tikėti, kad jos veikia savo laisva valia ir nėra spaudžiamos, o nuostatos — neprimetamos.

Kultūrinė diplomatija gali būti apibrėžiama kaip „tautų keitimasis idėjomis, informacija, meno vertybėmis ir kitais kultūros aspektais, siekiant puoselėti savitarpio supratimą“ (Cummings, 2003). G. Pranaitytė (n.d.) rašo, kad kultūrinė diplomatija duoda apčiuopiamos naudos ne tada, kai bendradarbiavimo procesas įtraukia politinį ir intelektualinį elitą, bet tada, kai pasiekia plačiuosius socialinius sluoksnius ir sukuriamas dialogas. Todėl diplomatams, politikams, menininkams svarbu „paversti kultūrinę diplomatiją efektyviu instrumentu, kuris ne tik suteiktų erdvės kultūros laimėjimų sklaidai ir sparčiam informacijos perdavimui pasaulyje, bet drauge skatintų tautas, valstybes ir individus įvairiapusėms bendradarbiauti, tuo pat metu garantuojant nuolatinį grįžtamąjį ryšį“ (p. 178).

Vienas iš aktyviausiai pasaulyje veikiančių kanalų, per kurį įgyvendinama kultūrinė diplomatija, yra Kultūrinės diplomatijos institutas (The Institute for Cultural Diplomacy), įkurtas Berlyne. Šis institutas organizuoja profesines praktikas, viešus debatus, tarptautines konferencijas, simpoziumus ir forumus. Kultūrinės diplomatijos instituto vadovas Markas Donfriedas teigia, kad sumanymas įkurti tokio pobūdžio instituciją buvo įgyvendintas, siekiant suteikti daugiau bendravimo galimybių įvairių tautų atstovams ir skatinti juos dalytis patirtimi akademiniame, politiniame ir asmeniniame lygmenyse (Egger, 2009). Vangas (n.d.) susiteminęs viešosios diplomatijos veikimą į 3 lygmenis teigia, kad visuose veikia ir kultūrinė diplomatija ir taip padeda formuoti šalies įvaizdį. Autorius teigia, kad

organizuojant parodas, festivalius, mainus, puoselėjant muziejus, galerijas, bibliotekas tuo pačiu įgyvendinami šie tikslai:

1. Valstybės nacionalinių tikslų siekimas ir politikos populiarinimas, kurį vykdo valstybiniai veikėjai.
2. Valstybės idėjų, idealų, įsitikinimų ir vertybių populiarinimas, už kurį atsakingi nacionaliniai ir subnacionaliniai veikėjai;
3. Bendro supratimo ir santykių kūrimas, kurį atlieka daugiausiai subnacionaliniai veikėjai.

Tam, kad būtų kuriamas darnus ir nuoseklus valstybės įvaizdis, ministerijos turi bendradarbiaujant su įvairiomis agentūromis, nevyriausybinėmis organizacijomis. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, valstybei atliekant koordinatoriaus ir prižiūrėtojo vaidmenį, leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Sėkmingam įvaizdžio kūrimui pravartu mobilizuoti įvairius ekspertus ne tik šalies viduje, bet ir užsienyje, kurie generuoja atgalinį ryšį. Parlamentinės grupės padeda kurti dvišalius ryšius ir yra puiki priemonė skatinant šalių bendradarbiavimą valstybiniame lygmenyje. Ilgalaikius ryšius įvairiuose sektoriuose padeda kurti programos, kviečiančios mokslininkus ar ekspertus iš užsienio ir skatinančios dalintis žiniomis, kurti bendrus projektus. Vyriausybės realiai vykdoma politika yra ne ką mažiau reikšminga nei viešai propaguojamos vertybės ar kultūra, kai siekiama politinių tikslų ir norima keisti kitų preferencijas, formuoti šalies įvaizdį. Svarbu, kad realūs šalies veiksmai atitiktų jos vertybes, kad nesukeltų atvirkštinės reakcijos ir neatstumtų kitų šalių, užuot pritraukę jų palaikymą. Negalima pamiršti diasporų, kurios atlieka reikšmingą vaidmenį kuriant šalies įvaizdį ir gali būti geru informacijos šaltiniu apie savo gimtąją šalį visuomenei, kurioje šiuo metu gyvena. Mokslininkai naudoja naują terminą - „diasporų diplomatija“ (Rana, 2009; Lee Trent 2012), o JAV ryšių palaikymas su diasporomis netgi įtrauktas į Nacionalinio saugumo strategiją (White House, 2012). Tai rodo, kad diasporų diplomatija tampa integralia viešosios diplomatijos ir tarptautinio bendradarbiavimo dalimi, tuo pačiu ir priemone šalies įvaizdžiui kurti. Kai kurios šalys naudoja ir atvirkštinę diplomatiją — stengiasi užmegzti draugiškus ryšius su savo pačios teritorijoje esančiomis užsienio šalių diasporomis tam, kad jos transliuotų teigiamą žinutę į savo gimtąją šalį (Rana, 2016, p. 30). Vienas tokių pavyzdžių yra JAV prezidento B. Obamos paskelbta Indijos diasporos iniciatyva, kuria siekiama pagerinti ryšius su pačia Indija (USAID, 2015). Taigi diasporų diplomatija yra naudinga, nes suteikia galimybę formuoti įvaizdį šalies viduje ir tuo pačiu reklamuoti jį užsienyje. Bendradarbiavimas tarp šalies vyriausybės ir diasporų yra „išskirtinis, nes yra įtraukiantis, orientuotas į visuomenę ir padeda kurti dialogą, turi būti grįstas tarpusavio pasitikėjimu“ (Lee Trent, 2012, p. 10). Valstybių ir diasporų ryšiai nėra hierarchiniai, dažnai vystomi per įvairias formalias ir neformalias organizacijas, nes žmonės, esantys išeivijoje, yra linkę burtis į bendruomenes ir įsitraukti į savanoriškas veiklas. Išeiviai nepraradę ryšių su gimtąja šalimi noriai bendradarbiauja ir padeda kurti politinius ir verslo ryšius. Diasporos kultūrine prasme formuoja valstybės įvaizdį, tačiau šaliai gali būti

naudingos ir ekonomine prasme, nes padeda pritraukti užsienio investuotojus. Užsienio reikalų ministerijos duomenimis už Lietuvos ribų gyvena apie 1,3 mln. lietuvių ir lietuvių kilmės žmonių, todėl buvo sukurta „Globalios Lietuvos“ programa siekianti sutelkti Lietuvos diasporą valstybei stiprinti ir jos vardui garsinti. Ministerija yra šios programos koordinatorius, tačiau kartu su ja dirba dar 13 institucijų, socialiniuose tinkluose sukurta speciali erdvė bendravimui „Globalus tinklas Lietuvai“ (URM, 2013). Galima sakyti, kad ši programa puikiai atitinka viešosios diplomatijos principus: pagrindinis koordinatorius yra ministerija, tačiau į veiklą įtraukta į daugiau veikėjų, išnaudojami socialiniai tinklai ir siekiama ne tik skleisti informaciją, bet ir užmegzti ryšius. Toks veiklos principas padeda stiprinti ryšius su profesionalais, galinčiais prisidėti prie Lietuvos gerovės kūrimo ir stiprinamos lietuvių bendruomenės, kurios prisideda prie šalies įvaizdžio formavimo.

Apibendrinant galima teigti, kad viešoji diplomatija, kildinama iš švelniosios galios koncepcijos, padeda tokius resursus kaip kultūra, menas, vertybės ir kt. paversti konkrečiais veiksmais ir gali būti naudinga siekiant įvairių tikslų. Pastaruoju metu viešoji diplomatija išpopuliarėjo kaip veiksmingas šalies įvaizdžio kūrimo priemonė. Valstybės plėtojančios viešąją diplomatiją užsienio šalims ir jų visuomenėms teikia informaciją apie save, skatina formotis palankų požiūrį. tai didina šalies konkurencingumą ir gali suteikti ekonominės naudos. Viešosios diplomatijos atsiradimui įtakos turėjo Šaltojo karo pabaiga, globalizacija, technologijų vystymasis, informacinės visuomenės plėtra. Pagrindiniai skirtumas tarp tradicinės ir modernios diplomatijos yra tai, jog procesuose dalyvauja ne tik valstybės, bet ir nevyriausybiniai veikėjai, o procesai tapo atviresni. Tiesa, valstybės ir diplomatų vaidmuo neprarado reikšmės, tačiau pasikeitė jų veikimo būdai: atsirado siekis ne tik informuoti, bet ir užmegzti dialogą, komunikacija tapo orientuota ne tik į kitų valstybių valdžią ar diplomatinį korpusą, bet ir į plačią visuomenę. Išsiaiškinta, kad viešoji diplomatija turi svarbių sąsajų su kultūrine diplomatija, diasporomis, ypač svarbus jos veikimo kanalas yra žiniasklaida. Svarbų vaidmenį atlieka interneto paplitimas, tarptautinių žiniasklaidos kanalų susikūrimas.

2. ŠALIES ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO YPATUMAI IR IŠŠŪKIAI

Šiuolaikiniame pasaulyje stiprėjant konkurencijai šalys priverstos ieškoti naujų būdų kaip sustiprinti savo įvaizdį tarptautinėje arenoje, tapti lengvai atpažįstamomis ir pritraukti daugiau dėmesio. Šalies įvaizdžio kūrimas siejamas ne tik su viešąja diplomatija, bet ir su nacionaliniu valstybės prekės ženklu. Nors ilgą laiką prekės ženklo kūrimas buvo laikomas rinkodaros dalimi, tačiau ilgainiui buvo pritaikytas ir viešajame sektoriuje. Šiame skyriuje tiriamos šalies prekės ženklo ypatybės, analizuojamos sąsajos su viešąja diplomatija, aiškinamasi, kaip šių disciplinų derinimas padeda atskleisti šalies identitetą, gerinti šalies reputaciją.

2.1. Nacionalinio prekės ženklo raida ir vaidmuo kuriant šalies įvaizdį

Tarptautinių santykių plėtojimo, o kartu ir šalies įvaizdžio kūrimo ištakos siekia dar antikinės Romos ir Graikijos laikus, apie diplomatiją nemažai buvo žinoma viduramžiškoje Bizantijoje ir renesansinėje Italijoje. Spaudos atsiradimas Europoje XV a. paspartino komunikacijos su užsienio valstybėmis vystymąsi. Labiausiai dėl savo valstybės įvaizdžio kūrimo buvo žinoma Prancūzija, kuri laikoma diplomatijos pradininke. Šalies nacionalinio prekės ženklo tyrimų pradžia laikomi 1993 m. pasirodžius knygai „Vietos ženkloras: investicijų, industrijų, turizmo pritraukimas į miestus, valstybes ir tautas“ (Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States And Nations) (Kotler et al.). Tai buvo vienas iš pirmų kartų, kai rinkodaros principai buvo taikomi valstybiniame sektoriuje siekiant ekonominės naudos. Simonas Anholtas, nepriklausomas politikos ekspertas, yra vienas žymiausias šalies prekės ženklo disciplinos kūrėjų. Jis dažnai kviečiamas padėti šalims kurti savo įvaizdžio strategijas ir taip siekti užmegzti ekonominius, politinius ir kultūrinius santykius. Reikšmingiausia jo publikacija išleista 1998m. pavadinimu „Šalių prekių ženklai 20-ajame amžiuje“ („Nation-Brands of the Twenty-First Century“), kurioje jis pateikė valstybių įvaizdžių formavimo strategijas ir pristatė naują terminą „tautos ženkloras“ (ang. Nation branding).

Analizuojant šalies prekės ženklo koncepciją, daugiausiai susiduriama su rinkodaros disciplinoje vyraujančiais apibrėžimais. P. Doilas (1992) teigia, kad sėkmingas prekės ženklas susidaro iš vardo, simbolių, dizaino kombinacijos, kuri leidžia produktą identifikuoti išskirtinį ir pranašesnį už kitus. Pagal L. Linčą ir J. Šernatonį (2004) prekės ženklas reprezentuoja „funkcines ir emocines vertybes“. Kiti autoriai teigia, kad „prekės ženklas yra strateginių kultūrinių idėjų klasteris“, o valstybės prekės ženklas skiriasi tuo, kad turi daugiausiai kultūrinių išteklių ir atspindi nacionalinį šalies identitetą (Grant, 2006). Tačiau vieningai sutariama, kad jau egzistuojantį valstybių įvaizdį pakeisti nėra lengva dėl galimų išankstinių vyraujančių nuostatų, todėl šiam procesui reikia daug laiko. Tam, kad šalies įvaizdžio kūrimo procesas būtų sėkmingas, valstybės turi kurti ilgalaikes strategijas ir nuosekliai jas vykdyti, o šalies gyventojų ir valdžios elgesys turi atspindėti skelbiamas vertybes.

Pagrindinėmis priežastimis, kam reikalingas šalies prekės ženklas, yra laikoma noras padidinti šalies prestižą, sustiprinti pozicijas tarptautinėje erdvėje ir ypač siekis pagerinti ekonominę situaciją (pvz. pritraukti daugiau investicijų, padidinti turistų srautus, padidinti eksportą). Ne ką mažiau svarbu yra pritraukti talentų, t.y. studentų į aukštąsias mokyklas, mokslininkų, ekspertų, trūkstamų darbuotojų į darbo rinką. K. Dinis (2008) išskiria ir papildomas naudas, kurias teikia tinkamas įvaizdis: dėka stipraus šalies prekės ženklo galima padidinti valiutos stabilumą, atkurti ar sustiprinti tarptautinį ir investuotojų pasitikėjimą, daryti įtaką įvairiems tarptautiniams reitingams, skatinti tarptautinį bendradarbiavimą ir stiprinti tautos vienybę, pasididžiavimą bei pasitikėjimą savimi. Iš esmės tai labai panašu su viešosios diplomatijos teikiama nauda. Be viso šito, postsovietinėms šalims naujas, stiprus šalies prekės ženklas gali padėti atsiriboti nuo seniau egzistavusios politinės ir ekonominės santvarkos.

K. L. Keleris (2003) teigia, kad strateginis įvaizdžio kūrimo procesas apima dizaino kūrimą, marketingo strategijų kūrimą ir veiksmus, kurie kuria, vertina ir valdo prekės ženklo vertę. Šalies prekės ženklo kūrimas nėra tas pats kaip eilinio produkto, nes jis nepriklauso vienai institucijai ar įmonei, o atspindi visą visuomenę. Todėl kuriant šalies ženklą ypatingai svarbu laikytis etikos normų ir principų, kurti atsakingai ir neperžengti tam tikrų ribų. Už tai atsakingos suinteresuotosios šalys: vyriausybės, komercijos, turizmo ir žiniasklaidos atstovai. F. Gilmoras (2002) pabrėžia tikroviškumo ir moralumo svarbą kuriant šalies ženklą: „svarbiau išryškinti egzistuojančias nacionalinės kultūros vertybes, o ne jas falsifikuoti ar kurti netikrus pažadus“. Kai kurie autoriai pateikia kritišką nuomonę ir teigia, kad valstybės įvaizdžio kūrimas yra stipriai politizuotas procesas, todėl susiduria su įvairiomis problemomis: biurokratija, lėtu sprendimų priėmimu, nuomonių kaita pasikeitus valdžiai (Aldersey-Williams, 1998).

Kaip ir viešosios diplomatijos procese, taip ir šalies prekės ženklo kūrime lemiamą vaidmenį atlieka šalies identitetas, kuris tampa šalies įvaizdžio kūrimo pamatu. Politikos mokslininkas Aleksanderis Wendtas teigia, kad valstybės yra sąmoningi subjektai, kurie turi tapatybę ir interesus, o jų veiksmus ir savybes lemia, būtent, identitetas. Autorius jį apibrėžia kaip „savybę, būdingą vien tikslu siekiantiems subjektams ir generuojančią motyvacinius bei bihevioristinius nusistatymus“ (Jakniūnaitė, 2005, p. 81). A. Wendto nuomone, identitetas parodo, kas yra subjektas, kaip jis save suvokia, o ketinimai yra tai, ko jis siekia. Taigi pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas esi tam, kad būtų galima išsiginčyti, ko sieki, o valstybei, neturinčiai aiškaus savo identiteto, sunku sukurti įtikinantį įvaizdį ir ženklą, pagal kurį būtų atpažįstama. A. Wendtas yra išskyręs keturias identiteto rūšis: korporatyvinį, rūšinį, vaidmens ir kolektyvinį:

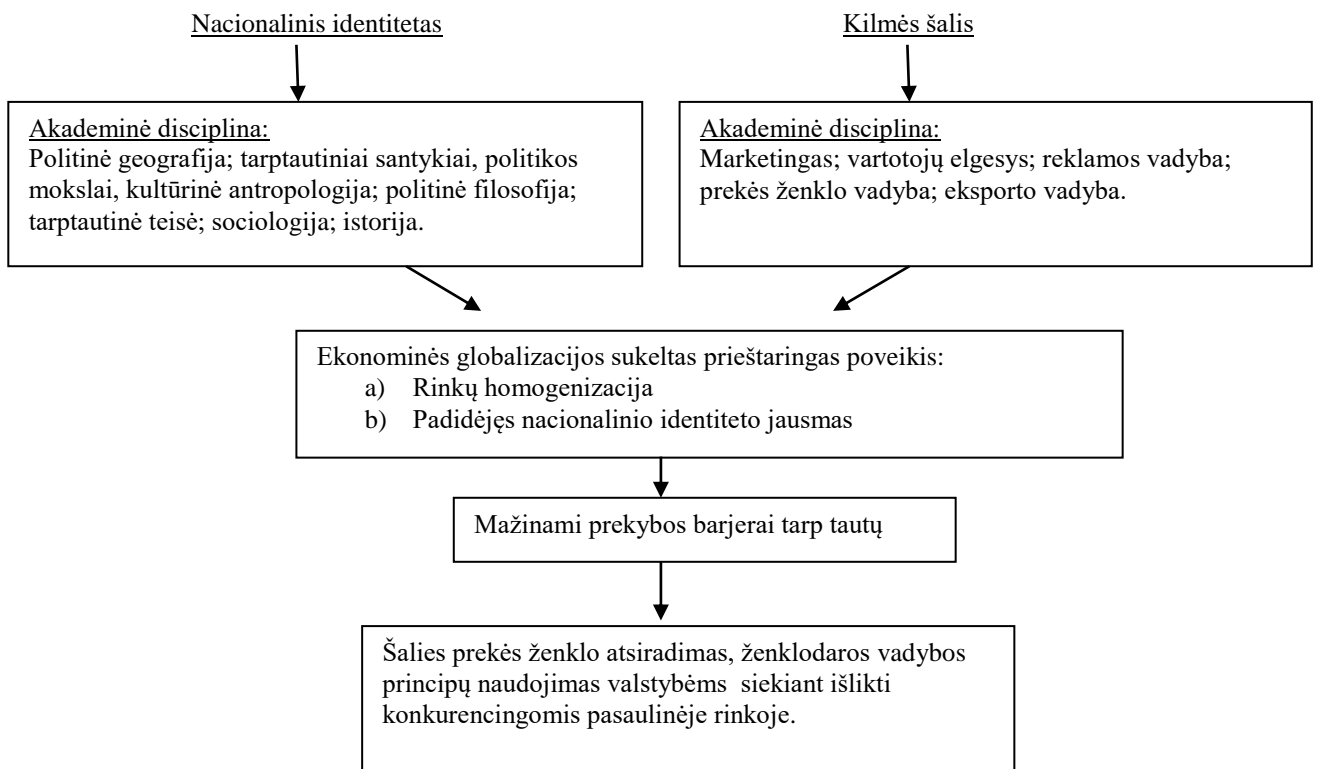
- 1) Korporatyvinis identitetas daro subjektą išskirtiniu, parodo, kuo jis skiriasi nuo kitų.
- 2) Rūšinis atspindi bendrą charakteristiką.
- 3) Vaidmens identitetas egzistuoja santykiaujant su kitais subjektais, kai kiekvienas užima tam tikrą poziciją („geriečio“ ar „blogiečio“, „draugo“ ar „priešo“).

- 4) Kolektyvinis identitetas apima rūšinį ir vaidmens, apibrėžia santykius su kitais subjektais.

Remiantis A. Wendto išskirtomis identiteto rūšimis, N. Statkus ir K. Paulauskas (2006) apibūdino galimus Lietuvos identiteto variantus. 1) Lietuvai gali būti priskiriamas korporatyvinio identiteto tipas, kadangi šalis turi visus būtinus valstybės bruožus: institucinę ir teisinę santvarką, teisėtą organizuotos prievartos monopolį, suverenitetą, pilietinę visuomenę. Šios savybės yra itin saugomos, kadangi sudaro valstybingumo pagrindą, o be jų valstybė tiesiog negalėtų tinkamai funkcionuoti. 2) Pagal rūšinę tapatybę, Lietuva gali būti apibūdinama kaip maža, demokratinė, parlamentinė, rinkos ekonomikos valstybė. Tai gali turėti įtakos šalies veiksams, ypač mažos šalies identitetas, kuris riboja veiksmus ir galią tarptautiniuose santykiuose, o saugumo klausimais verčia ieškoti stipresnių partnerių, šlietis prie hegemono. 3) Vaidmens identitetas dažniausiai nusakomas pagal šalies vykdomą užsienio politiką ir gali būti skirstomas į kelias rūšis: vidinis savo vaidmens suvokimas (pvz. Lietuva yra aktyvi Europos Sąjungos narė), kitų subjektų lūkesčiai Lietuvos atžvilgiu (pvz. NATO tikisi, kad Lietuva nuolat didins krašto apsaugai skiriamo BVP dalį) ir realus vaidmens atlikimas, kurį geriausiai nusako finansiniai, žmogiškieji ir intelektualiniai ištekliai. 4) Kolektyvinę tapatybę Lietuvos atveju geriausiai rodo narystė Europos Sąjungoje. Nacionalinė ir europinė tapatybės viena kitai neprieštarauja, tačiau tikėtina, kad laikui bėgant vis labiau supanašės ir susilies (28–30).

Literatūroje egzistuoja skirtingi požiūriai į tautinį identitetą. Vieni teigia, kad tai nulemta istoriškai, o kiti, kad individai gali keisti savo tautybę, tautiškumas yra asmeninio pasirinkimo klausimas, kintantis ir prisitaikantis priklausomai nuo aplinkybių (Barth, n.d.). Pagal šią versiją tautinis identitetas yra kolektyvinio pasirinkimo reikalas, istorinis projektas, kurį turi atnaujinti kiekviena karta, atsižvelgdama į savo poreikius ir aplinkybes. Virginijus Savukynas (n.d., p. 22) teigia, kad tapatybė ir identitetas apibrėžiami iš santykio su kitu ir priklauso nuo istorinių aplinkybių. Tai reiškia, kad šalis savo tapatumą gali tobulinti ir modeliuoti, pagal tai kurti tinkamą šalies įvaizdį. Pavyzdžiui, 1988-1992 m. buvo atgaivinti tarpukariu suformuoti lietuvių tautiškumo modeliai, kurie po Sąjūdžio laikotarpio tapo nebeaktualūs, prasidėjo „tautiškumo erozija“, o Europa tapo nauja prielaida naujai lietuvių tapatybei formuotis.

Įdomu tai, kad dar prieš atsirandant šalies ženklodaros terminologijai, šalys savo identitetą rėmė ir įvaizdį kūrė pasitelkdamos įvairius simbolius: vėliavas, herbus, himną, nacionalinę valiutą. Tai, kad egzistuoja skirtingi požiūriai į šalies įvaizdžio kūrimą, lemia tarpdiscipliniškumas ir skirtingi vartojami terminai, pvz. įvaizdis, identitetas, tapatumas, prekės ženklas ir pan. 3 paveikslas rodo, kad nacionalinio prekės ženklo atsiradimas gali būti kildinamas iš nacionalinio identiteto ir kilmės šalies terminų.



3 pav. Šalies prekės ženklo kūrimosi evoliucija (Dinnie, 2008, p. 21)

2002 m. S.Anholtas pristatė šalių prekės ženklo indeksą (angl. Nation Brand Index), kuris skirtas vertinti ir matuoti šalių įvaizdį ir reputaciją. Vėliau mokslininkas pasiūlė naują nacionalinį ženklą ir viešąją diplomatiją susiejantį terminą „konkurencinį identitetą“, tačiau šis neišpopuliarėjo. Nepaisant vis atsirandančių naujovių, dauguma nacionalinius šalies prekės ženklus tiriančių mokslininkų vadovaujasi vietos marketingo, produkto marketingo ir korporatyvinės ženklo daros teoriniais pagrindais. Tai sąlygoja šalies nacionalinio prekės ženklo supratimą ir praktines jos kūrimo priemones. Populiarūs prekių ženklai atsirado XX a. 6-9 deš., panašiu metu imtas tyrinėti prekės kilmės šalies efektas. Tik vėliau ženklo daros buvo išplėtotas ir pradėtas taikyti šalims (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Ženklo daros raida XX–XXI a. (Hoponienė, Bagdonienė, 2013, p. 3)

XX a. 6–9 deš.	XX a. 10 deš.	XXI a. 1 deš.
Prekės ženklo daros; Prekės šalies įvaizdžio; Prekės kilmės šalies efekto tyrimai.	Korporatyvinė ženklo daros; Vietos marketingas; Turistinės vietos ženklo daros; Šalies įvaizdžio ir reputacijos tyrimai; Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo tyrimai; Viešoji politika ir diplomatija.	Ženklo daros, marketingo ir viešosios diplomatijos tarpusavio sąveika.

Y. Fanas (2010) nurodo pagrindinius šalies nacionalinio ženklo skirtumus nuo korporatyvinės ir produkto ženklo daros. Pirmiausia, šalies ženklo daros apima įvairias sritis, ne tik prekių ar paslaugų sektorių, todėl ją yra sunkiau apibrėžti negu korporatyvinę ar produkto ženklo darą. Antra, šalies ženklo daros paskirtis yra emocinė, o įvaizdis ir asociacijos — įvairialypės. Trečia, auditorija, į kurią orientuota šalies ženklo daros, yra plati, tarptautinė ir įvairi, kai tuo tarpu korporatyvinės ir produkto ženklo daros dažniausiai orientuotos į segmentus. Ketvirta, šalies nacionalinis prekės ženklas apima politinius, ekonominius, socialinius ir kultūrinius uždavinius ir siekia kurti bendrą šalies įvaizdį, jos paskirtis nėra vien tik kurti reputaciją ar padėti parduoti (p. 97–103). Be to, nacionalinis šalies ženklas yra sudaromas iš daugelio veiksnių, kurie susiję su žmonėmis, kalba, kultūra, istorija, politine, ekonomine sistema, turimais išteklių, geografine vieta ir t.t. T. Moilanenas ir S. Rainistas (2009, p. 65 - 75) apibūdina nacionalinio prekės ženklo kūrimo svarbiausius etapus. Autoriai teigia, kad pirmiausia turi būti sukurta institucija, atsakinga už idėjų generavimą ir įgyvendinimą, tada sukurtas nacionalinio prekės ženklo identitetas ir imtasi jo populiarinimo veiklų. Šio proceso koordinavimas turi būti atliekamas atsižvelgiant į įvaizdžio matavimo ir valstybės vertinimo užsienyje tyrimus.

Simono Anholto nuomone, valstybėms įvaizdį kurti padeda ne tik naujų politinių idėjų įgyvendinimas ar įstatymų kūrimas, bet ir šalies siūlomų produktų, paslaugų paklausa, architektūros, meno, mokslo vystymas. Autoriaus nuomone, svarbu ne tik diegti inovacijas, bet ir protingai paskirstyti biudžetą, kad investicijos nenuėitų veltui, o šalies prekės ženklo kūrimas nebūtų būti trumpalaikė kampanija. Pasak mokslininko, šalies įvaizdžio kūrimas turi tapti nacionalinės politikos tikslu (2008). Šalies tarptautinė reputacija gali būti pagerinta pasitelkus tinkamą strategiją, apjungus lyderystę, koordinavimą tarp vyriausybės, viešojo ir privataus sektoriaus ir populiacijos bendrąja prasme. Mokslininkas išskiria pagrindinius valstybių įvaizdžio formavimo elementus: strategiją, veiklos turinį ir simbolinius veiksmus (2011). Valstybė pirmiausia turi apibrėžti, kuria linkme nori vystyti savo įvaizdį. Taip pat privalo turėti pakankamai informacijos apie tai, kaip jos dabartinis įvaizdis ir veikla yra vertinama užsienyje ir pačios šalies viduje. Informacijos rinkimas, veiklos ribų nustatymas, atsakingų vykdančių ir prižiūrinčių institucijų paskyrimas, vizijos, tikslų iškėlimas yra priskiriama strateginiam planavimui. Veiklos turinys parodo, per kurias sritis ir kokiais būdais bus įgyvendinama strategija. Tai gali būti reformos, investicijos švietimo, ekonomikos, politikos, kultūros ar teisės srityje. Galiausiai simboliniai veiksmai yra skirti pasirodyti pasaulyje ir prisidėti prie aktualių temų: kovos su klimato kaita, aplinkosaugos, kovos už žmogaus teises, humanitarinės pagalbos ir pan.

Nors valstybių įvaizdžio formavimą įstatyti į teorinius rėmus ir pamatuoti yra gana sudėtinga, tačiau jau minėtas Simono Anholto sukurtas nacionalinio prekės ženklo indekso modelis ir pritaikyta metodika šį procesą palengvino (4pav.). Pasitelkus šį analitinį indeksą galima išmatuoti valstybių prekės ženklų stiprybes ir silpnybes, jų įtaką pasaulyje, identifikuoti konkurencingas sritis.



4 pav. Nacionalinio prekės ženklo šešiakampis (Anholt, 2002)

Kiekvienas prekės ženklas turi savo stiprybių ir trūkumų, pagal šešiakampio modelį galima išskirti, kuriose srityse viena ar kita šalis yra pranašesnė. Siekdamas atsakyti į klausimą „kaip pasaulis mato pasaulį“, indekso autorius vykdė visuomenės nuomonės apklausas 25 išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Respondentai atsakinėja į klausimus apie kultūrinės, politinės, komercinės ir žmogiškųjų išteklių vertybes, investavimo potencialą ir rekreacinį patrauklumą, kadangi šalies įvaizdžio kūrimo procese daugiausiai įtakos turi šios sritys: turizmas, eksportas, valdžia, investicijos ir imigracija, kultūra ir paveldas, žmonės.

- 1) Turizmas yra viena labiausiai matomų šalies įvaizdžio dalių, į kurią investuojama daugiausiai lėšų, kuriamos specialios rinkodaros kampanijos. Tačiau sėkmingos investicijos dažniausiai atsiperka, nes turizmas generuoja daug pajamų, yra mažiau krizių paveiktas.
- 2) Eksportas parodo, ar vartotojai yra patenkinti tam tikros šalies gaminama produkcija ir teikiamomis paslaugomis. Kilmės šalis turi įtakos produktų pasirinkimui, tai, kur yra prekės pagaminimo vieta, skatina žmones ją įsigyti arba kaip tik sukelia nepasitikėjimą ir atstumia. Ši sritis išskirtinė, nes gamyba ir prekyba negali būti kontroliuojama valstybės, todėl čia būtinas privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas.
- 3) Tai, kaip valstybė formuoja ir vykdo užsienio ir vidaus politiką, lemia, ką žmonės mano apie jos gebėjimus valdyti, parodo ar valdžia yra patikima, ar gali priimti atsakingus sprendimus, kurie gali lemti tarptautinį (ne)saugumą. Tai apima gamtos apsaugos, užsienio, socialinę ir kitą politiką.
- 4) Investicijos ir migracija nusako žmonių nuomonę apie šalies investicinės aplinkos patrauklumą ir galimybes joje gyventi bei dirbti, parodo požiūrį į šalies vykdomą socialinę ir ekonominę politiką.
- 5) Kultūra ir paveldas parodo, kaip žmonės vertina tos šalies kultūrinį paveldą, kokie objektai ar veiklos yra populiarūs, kokios yra šalies kultūrinės stiprybės.

- 6) Paskutinis rodiklis, žmonės, parodo, kokią padėtį užima žmogiškasis kapitalas. Tai gali būti vertinama iš verslo perspektyvos atsakant į klausimą, ar asmenys, atvykę iš tos šalies, yra patrauklūs darbo rinkoje ir vertinant žmogiškąjį faktorių, atskleidžiant, ar tos šalies gyventojai yra svetingi, draugiški. Atsakymai į šiuos klausimus svarbūs vertinant darbo rinkos plėtros galimybes ir turizmo populiarinimą.

2.2. Viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo sąsajos

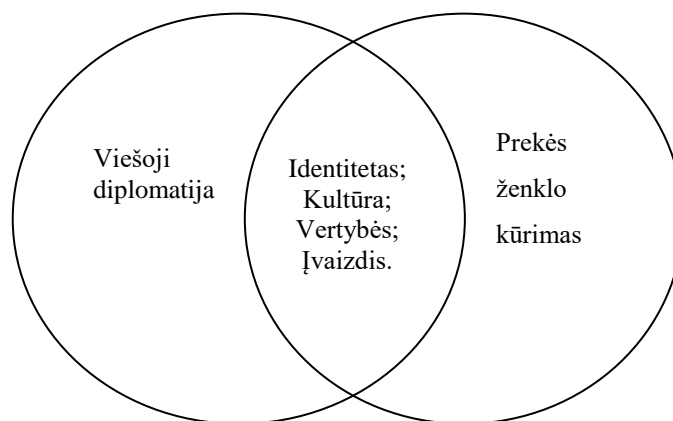
Nemažai mokslininkų šalių nacionalinių ženklų kūrimą sieja su viešąja diplomatija ir pabrėžia valstybės švelniosios galios reikšmę šalies įvaizdžio formavimo procese. Sugebėjimas įtikinti padeda populiarinti savo vertybes, siekius, padeda skleisti valstybės propaguojamas idėjas, legitimuoti vykdomą politiką, keisti užsienio auditorijų požiūrį norima linkme. Lietuva gali būti laikoma viena iš pirmųjų šalių, pradėjusių rūpintis šalies įvaizdžio kūrimu. 1918 m. siekiant nepriklausomybės Lietuvos delegacija vyko į JAV ir drauge su ten veikusia Lietuvos tautine taryba kreipėsi į Edvard L. Bernays, vieną iš šiuolaikinių tarptautinių santykių kūrėjų, tam, kad jis padėtų pristatyti Lietuvą užsienio auditorijai. Tikslas buvo pristatyti Lietuvos etninę kilmę, kalbą, papročius, kultūrą ir iš esmės sukurti palankų šalies įvaizdį JAV ir sulaukti palaikymo bei pripažinimo siekiant nepriklausomybės. Turint omeny, kad JAV senatas 1919 m. pripažino, jog Lietuva turi būti nepriklausoma ir pateisino laisvės siekimą, o vėliau formaliai pripažino valstybingumą, leidžia daryti prielaidą, kad tikslai buvo pasiekti su viešosios diplomatijos pagalba (Fanaitė, 1996).

Viešosios diplomatijos ir šalies ženklo daros sąjunga stiprina šalies komunikaciją, kultūros sklaidą, padeda kurti konkurencingą įvaizdį. Prekės ženklas reprezentuoja sunkiai apčiuopiamas savybes, kaip aplinka, kultūra, kalba, o valstybės institucijų ir privatiems subjektams tenka užduotis įtikinti užsienio auditorijas pakeisti požiūrį į šalį (Gudjonsons, 2005). Šių dviejų sričių sąveika leidžia pasiekti pritraukimo ir paskatinimo efektus: pritraukti investicijų, turistų, darbuotojų, studentų ir paskatinti produktų eksportą, paslaugų, kultūros ir idėjų pasklidimą pasaulyje. G. Szondis (2008, p. 19) pažymi, kad ženklo daras atnaujina viešosios diplomatijos veikimo būdus ir išskiria šias naudas:

- Viešoji diplomatija tapo nuoseklesnė, labiau paremta ilgalaikiais planais prijungus strateginio planavimo ir koordinavimo principus;
- Dėl integruotos komunikacijos viešoji diplomatija tapo geriau orientuota į užsienio valstybių auditorijas;
- Pagerinti viešosios diplomatijos atstovų komunikavimo gebėjimai;
- Padidėjo tautų konkurencingumas;
- Paskatintas aktyvesnis viešojo sektoriaus bendradarbiavimas su žiniasklaida;
- Viešoji diplomatija tapo labiau vizuali, atsirado paskata ieškoti kūrybingų sprendimų;
- Išsiplėtė auditorijos, į kurias orientuota viešoji diplomatija;

- Pradėjus vykdyti rinkos tyrimus imtas vertinti grįžtamasis ryšys;
- Viešosios diplomatijos vykdytojai tapo labiau orientuoti į rezultatą, ėmė greičiau priimti sprendimus.

Tiek viešajai diplomatijai, tiek ženklodarai būdinga stipri komunikacija ir dialogo kūrimas. 5 paveiksle pavaizduoti bendri šias disciplinas siejantys veiksniai.



5 pav. Sinergija tarp viešosios diplomatijos ir šalies ženklodaros (Szondi, 2008, p. 27)

Esama ir viešosios diplomatijos bei šalies prekės ženklo kūrimo skirtumų. Pirmą, skiriasi naudojama taktika. Viešoji diplomatija veikia užsienio reikalų ir kitų ministerijų iniciatyva, pagrindiniai jos kanalai yra tarptautiniai renginiai, mainų programos, diplomatų darbas. Šalies prekės ženklo kūrimo pagrindas yra logotipas ir šūkis, kurie dažniausiai pateikiami per įvairias rinkodaros kampanijas pasitelkiant žiniasklaidos kanalus (televiziją, socialinius tinklus, lauko reklamą, spaudą ir t.t.). Antra, prekės ženklo strategija paprastai vykdoma centralizuotai, kampanija transliuojama globaliais kanalais, ta pati kampanija skirta visai užsienio rinkai. Tuo tarpu viešoji diplomatija skirtingose tikslinėse šalyse veikia skirtingais, specifiniais kanalais. Trečia, diplomatijos siekis yra sukonzentruoti dėmesį į turinį, o ženklodara veikia per įsimintinus simbolius. Ženklo kūrimo galutinis tikslas yra teigiamas įvaizdis, o diplomatijos – santykių, pasitikėjimo kūrimas (Hopenienė ir Bagdonienė, 2013, p. 368). Kita vertus, dauguma autorių sutaria, kad drauge taikant viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo kūrimo principus galima pasiekti geriausių rezultatų. Šios disciplinos papildo viena kitą kuriant pozityvų valstybės įvaizdį (Melissen, 2005; Dinnie 2008).

Kalbant apie šalies įvaizdžio kūrimą apskritai, valstybės gali pasirinkti vieną iš dviejų vaidmenų: aktyvų arba pasyvų. Vienu atveju valstybės pačios imasi lyderystės ir veikia kaip vienijantis tarpininkas tarp viešojo ir privataus sektorių, kitu atveju valdžia arba verslo bendruomenė įkuria organizacijas, kurioms paskiriama užduotis kurti nacionalinį prekės ženklą ir kitaip reklamuoti šalį. Daugumos mokslininkų nuomone, į įvaizdžio strategijų kūrimą turi būti įtraukiama kuo daugiau suinteresuotų grupių: „Didžiausia sėkmė pasiekama tada, kai nacionalinis prekės ženklas atspindi realybę per efektyvų valstybės santykį su suinteresuotomis grupėmis“ (Lee, 2006, p. 44). Taigi,

atlikus pagrindinius žingsnius, kaip strateginė analizė ir strateginis planavimas, kurie padeda nustatyti, kokia dabar yra šalis ir kokia nori tapti, galima pradėti strateginį įgyvendinimą, kuris nusako, kaip bus siekiama tikslo. 6 ir 7 lentelėse pateikiamas šalies įvaizdžio formavimo procese galimai dalyvaujančių suinteresuotų grupių išplėstinis sąrašas ir jų klasifikacija. Vidinės suinteresuotos grupės yra skirstomos pagal hierarchiją nuo tarptautinio lygmens iki sektorinio. Pastarasis išskiriamas dar į dvi dalis – viešąjį ir privatų. Kuo didesnė suinteresuotų šalių įvairovė dalyvauja šalies įvaizdžio kūrimo procese, tuo įvaizdis geriau atspindi tikrąjį šalies veidą ir parodo vertybes.

6 lentelė. Vidinės suinteresuotos šalys šalies įvaizdžio kūrimo procese (Lee, 2006, p. 44)

Vidinės suinteresuotos grupės	Tarptautinis lygmuo	Ambasados ir konsulatai Investicijų skatinimo agentūros Ekonominio vystymosi skatinimo agentūros Tarptautinės kompanijos
	Nacionalinis lygmuo	Nacionalinės vyriausybės Politinės partijos Eksporto ir vidinio investavimo skatinimo agentūros, turizmo tarybos
	Bendruomenės lygmuo	Vietinė valdžia Regioninio ekonominio vystymosi agentūros ir turizmo tarybos
	Sektorinis lygmuo	<p style="text-align: center;">Viešasis sektorius</p> Meras, verslo vystymo departamentai, miestų planavimo departamentai, turizmo centrai, viešojo informavimo centrai. <p style="text-align: center;">Privatus sektorius</p> Šalies gyventojai, piliečiai, verslo įmonės, organizacijos, apgyvendinimo, viešojo maitinimo ir mažmeninės prekybos sektoriai, turizmo agentūros, žiniasklaida (spauda, televizija, radijas), visuomeninės grupės (religinės, akademinės ir pan.).

Išorinės suinteresuotos grupės taip pat yra reikšmingos šalies įvaizdžio kūrime, tačiau jas valdžia ne visada gali kontroliuoti. Pavyzdžiui, tarptautinės žiniasklaidos kanalų, kurie transliuojami visame pasaulyje ir pasiekia užsienio auditorijas, straipsnių, publikuojamų internete. Kaimyninės šalys ar regionai daro įtaką regiono įvaizdžiui, nes neretai žmonės vadovaujasi bendra nuomone, pavyzdžiui visos trys Baltijos šalys dažniausiai identifikuojamos kaip buvusios Sovietų Sąjungos šalys ir laikomos atsiliekančiomis, kai tuo tarpu visos Skandinavijos šalys savaime atrodo modernios. Priklausymas įvairiom organizacijom nusako šalies vertybes ir tam tikrus standartus. Pavyzdžiui šalys, priklausančios EBPO, automatiškai parodo, kad vadovaujasi demokratijos ir laisvos rinkos principais, atitinka skaidrumo reikalavimus, o buvimas Euro zonos nare suponuoja tam tikrų finansinių rodiklių atitikimą.

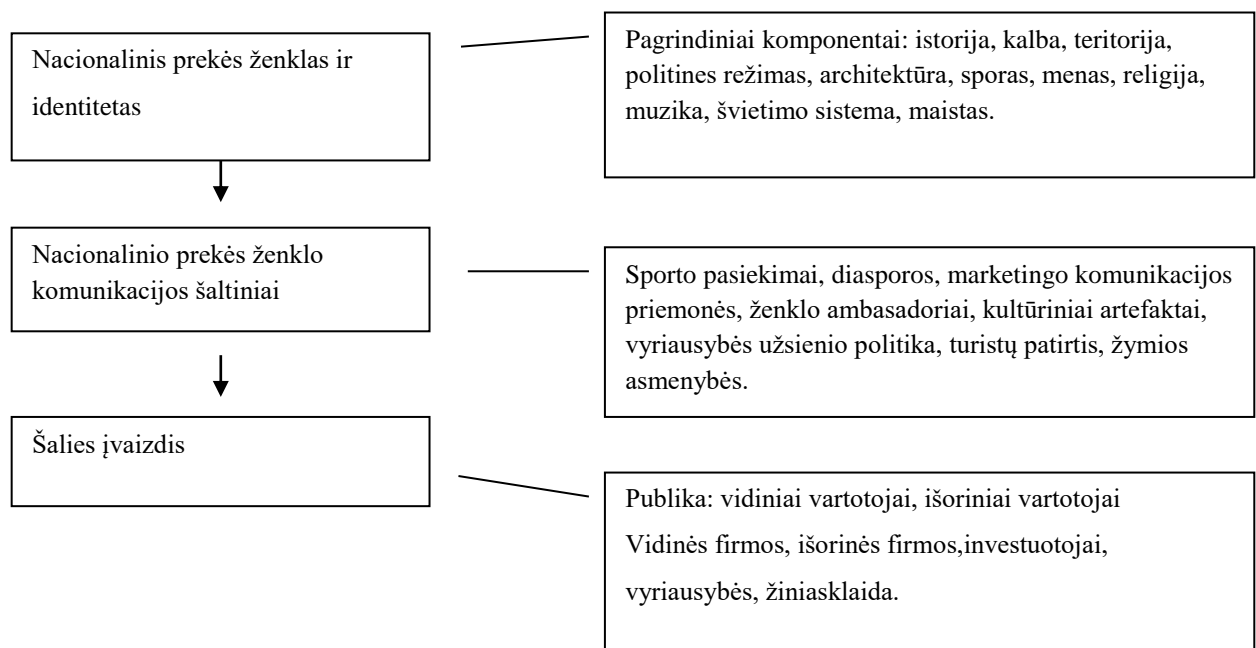
7 lentelė. Išorinės suinteresuotos šalys šalies įvaizdžio kūrimo procese (Lee, 2006, p. 44)

Išorinės suinteresuotos grupės	Individualios šalys	Kaimyninės šalys, konkuruojančios šalys
	Tarptautinės organizacijos	Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, Jungtinės tautos, Pasaulio prekybos organizacija ir kitos
	Kita	Tarptautiniai žiniasklaidos kanalai, naujienų agentūros

Šalies įvaizdį tarptautinėje erdvėje atspindi ir jos reputacija: „jei įvaizdis yra identiteto projekcija, tai reputacija yra tarsi šios projekcijos įvertinimas“ (Hopenienė ir Bagdonienė, 2013, p. 370). Gera valstybės reputacija laikoma įrodymu, kad šalis yra patikima, kad su ja galima užmegzti santykius, planuoti naujus projektus, joje plėtoti verslą ir pan. Reputacijai įtakos turi išankstinis nusistatymas, stereotipai, kurie formuojasi savaime, o juos pakeisti yra sudėtinga ir užima daug laiko. Pavyzdžiui, tokioms šalims kaip Lietuva, Estija, Latvija net ir po 26 nepriklausomybės metų sunku visiškai atsiriboti nuo istorijos ir atsikratyti postsovietinių šalies etikečių. Tačiau įstojimas į tokias organizacijas kaip Europos Sąjunga, NATO strategiškai planuojamas ir šalies įvaizdis, ir nuosekliai įgyvendinama viešoji diplomatija padeda keisti nusistovėjusias nuostatas. Tiesa, sėkmę lemia ir vidaus politikos įvykiai, žmonių elgesys, kultūra, todėl tai tik dar kartą patvirtina, kad šalies įvaizdis turi būti kruopščiai planuojamas ir koordinuojamas tarp įvairių institucijų ir organizacijų iš viešojo ir privataus sektorių. Valstybių tikslas yra sukurti stiprų, lengvai atpažįstamą, patrauklų įvaizdį. Tikslą pasiekti lengviau, jei ir iki šiol šalies įvaizdis nebuvo labai blogas, o reputacija nesugadinta, nes ilgiausiai užtrunka įgyti pasitikėjimą, kuriuo galima indikuoti vartotojų pasitenkinimą produktu arba patirtimi. Kita vertus, sukurti pernelyg aukšti lūkesčiai gali baigtis nusivylimu, jei šalis nesugebės jų realiai patenkinti. Sąvoka „vartotojų pasitenkinimas yra kilusi iš rinkodaros disciplinos ir yra siejama su prekės ženklo kūrimu, kuris gali nurodyti, ar šalis atitinka sukurtus lūkesčius. Prekės ženklas gali būti prilyginamas pažadui, kuris parodo, ko tikėtis iš siūlomų produktų ir paslaugų. Versle prekės ženklas padeda išsiskirti iš kitų rinkos dalyvių ir dažniausiai kyla iš to, kas esi, kas nori būti ir kuo tave laiko aplinkiniai žmonės (Small Business Encyclopedia, 2016). Geriausias teisingo prekės ženklo rezultatas yra patenkintas ir lojalus vartotojas, kuris prekes ar paslaugas nuolat renkasi pats ir rekomenduoja kitiems.

Šalies įvaizdžio formavimas ir naujų galimybių paieškos paskatino politikus atsigręžti į rinkodarą, ieškoti naujų komunikacijos būdų ir siekti vartotojų pasitenkinimo, o svarbiausia — jų lojalumo. Šalies įvaizdžio kūrimo procese susipina skirtingos disciplinos: žiniasklaida, rinkodara, prekės ženklo valdymas ir tarptautinė bei viešoji politika. Reputacijos vadyba ir prekės ženklo kūrimas XXI-ame amžiuje tapo ne tik verslo interesu, tai pasidarė aktualu politiniams veikėjams, atsakingiems už diplomatiją, padidėjo viešojo ir privataus sektorių tarpusavio bendradarbiavimas. Pagal tokias etiketes kaip „draugiška“ (dažniausiai tai reiškia orientuota į Vakarų), „patikima“ (potenciali sąjungininkė) ar atvirkščiai — „nepatikima“ (galimai nesąžininga, korumpuota) dauguma žmonių

susidaro atitinkamą nuomonę apie šalį (Van Ham, 2008, p. 127). Šalies įvaizdį lemia tai, kaip asmuo suvokia gautą informaciją apie šalį ir kaip vertina šalies prekės ženklą. Dinio (2008, p. 49) pasiūlytas šalies prekės ženklo ir įvaizdžio konceptualus modelis yra daugialypis ir priklauso nuo kiekvienos šalies stipriųjų pusių, kurias norima viešinti. Prekės ženklo komponentai gali būti materialūs arba nematerialūs ir yra tai, kas kuria šalies identitetą, naudojami kaip komunikacijos šaltiniai (žr. 6 pav). Lee (2009, p. 36 - 37) teigia, kad nacionalinio prekės ženklo kūrimui rinkodaros prasme didelę reikšmę turi kilmės šalies efektas. Kilmės šalies efektas aiškinamas kaip nacionalinio įvaizdžio poveikis atitinkamos šalies prekių ženklu arba prekėms, kitaip tariant, tai toje šalyje gaminamų ir eksportuojamų prekių pripažinimas pasaulyje (Brukienė 2006, p. 16). Šis efektas gali sukurti užburta ratą – geras šalies įvaizdis padeda populiarinti šalyje gaminamas prekes, o ilgainiui kokybiškos, populiarios prekės tampa priemone šalies įvaizdžiui gerinti. Prancūziški kvėpalai ir mada, vokiški automobiliai ir japoniškos elektronikos prekės yra tik keletas pavyzdžių, kaip vartotojų atmintyje įstrigę tam tikri simboliai prisidėjo prie šalies įvaizdžio kūrimo.



6 pav. Konceptualus šalies prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimo modelis. (Dinnie, 2008, p. 49)

Aptariant viešosios diplomatijos ir prekės ženklo disciplinų tarpusavio sąsajų galimybes patogu remtis G. Szondžio (2007) pateikiamu teoriniu modeliu. Pirmiausia vertinama prielaida, kad viešoji diplomatija ir ženklorada tarpusavyje nėra susiję. Tai reikštų, kad prekės ženklo kūrimas ir viešoji diplomatija turi skirtingus tikslus, vadovaujasi skirtingomis strategijomis, skiriasi jų priemonės ir vykdančios institucijos (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Viešosios diplomatijos ir valstybės prekės ženklo skirtumai (Szondi, 2008, p. 17–18)

	Viešoji diplomatija	Valstybės prekės ženklas
Kontekstas	Politizuotas, prioritetai priklauso nuo valdžios; Pagrįsta identitetu; Varomas tarptautinių santykių ir kultūros.	Reikalingas bendras sutarimas visuomenėje; Pagrįstas vaizdiniu; Varomas marketingo ir vartojimo.
Tikslinė auditorija	Visuomenė, suinteresuotos šalys; Piliečiai; Orientuota į geopolitiškai svarbias šalis.	Masės ir vartotojai; Orientuotas į visas šalis.
Valdžios vaidmuo	Vyriausybė yra iniciatorius ir „žinutės skleidėjas“, turi daugiau kontrolės.	Vyriausybė yra iniciatorius, bet retai kada vykdytojas.
Pagrindiniai veikėjai	Vyriausybiniai ir nevyriausybiniai veikėjai, ambasados, Užsienio reikalų, kultūros ministerijos, kultūrinės organizacijos, diasporos.	Turizmo agentūros, investavimo ir eksporto agentūros, prekybos rūmai, tarptautinės organizacijos.
Pagrindinės strategijos	Santykių kūrimas ir palaikymas; pasitikėjimo stiprinimas; veikimo planas, pritaikytas prie kiekvienos šalies auditorijos.	Pagrindinis tikslas yra kurti įvaizdį; svarbiausi yra vizualiniai ir simboliniai elementai; centralizuotas požiūris – vienas prekės ženklas tinkamas transliuoti visam pasauliui.
Taktika	Parodos, tarptautiniai filmų festivaliai, mainų programos, kalbos mokymosi programos, tinklaveikla, vieši renginiai, politikų susitikimai, dalyvavimas renginiuose, afišavimas spaudoje.	Logotipas ir šūkis, šalies reklamavimas populiariausiuose TV kanaluose, žurnaluose, portaluose, e-marketingas, spaudos pranešimai, lankstinukai, lauko reklama.
Žiniasklaida	Žiniasklaida nevidina svarbiausio vaidmens, bet didėja socialinių tinklų įtaka.	Paremta žiniasklaida, žinutė transliuojama pagrindiniais jos kanalais.
Vertinimas	Trumpo, vidutinio ir ilgojo laikotarpio	Dažniausiai ilgojo laikotarpio

Šis požiūris ypač vyravo Šaltojo karo metu ir iškart jam pasibaigus, kai diplomatijos koncepcija patyrė transformaciją iš tradicinės į modernią, o prekės ženklo disciplina tuo metu dar tik vystėsi. Šį požiūrį iliustruoja šalys, kurios iš komunistinio režimo perėjo į demokratinį ir, atgavusios nepriklausomybę, ėmė šias dvi priemones taikyti atskirai. Jos siekė atsikratyti senojo režimo atributų ir pozicionuoti save kaip demokratines valstybes tiek savo pačių viduje, tiek tarptautinėje plotmėje. Galima rasti nemažai argumentų, kodėl viešoji diplomatija ir prekės ženklas yra skirtingos disciplinos. Palyginus, prekės ženklas yra labiau vizualus ir remiasi lengvai atpažįstamais simboliais, kurie

užsienio auditorijas skatina pirkti tos šalies produktus, apsilankyti ar investuoti joje, galima sakyti, kad prekės ženklu pirmiausia siekiama ekonominės naudos. Tuo tarpu viešoji diplomatija remiasi elgesio modeliais, daugiau dėmesio skiria bendravimui ir žinučių turiniui, nei simboliams, tačiau jos tikslų negalima pilnai atriboti nuo ekonominės naudos siekimo.

Pagal antrą požiūrį viešoji diplomatija yra laikoma šalies įvaizdžio kūrimo proceso dalis. Ženklo daros ir marketingo principų pritaikymas užsienio politikoje ir šių disciplinų persidengimas kai kurių autorių vadinamas užsienio politikos ir viešosios diplomatijos „komercializavimu“. Iš esmės tai paskatino užsienio politikos formuotojus įsigilinti į marketingo discipliną ir prekės ženklo kūrimą, o ženklo daros specialistams atvėrė naujų verslo galimybių ir paskatino kaupti žinias apie užsienio politiką. Šis modelis yra populiariausias aiškinant šalies įvaizdžio kūrimą. Juo remiantis galima padaryti išvadą, kad įvaizdžio kūrimas yra itin plati sąvoka, o viešoji diplomatija yra vienas iš metodų, kurių naudoja politikai šalies įvaizdžiui kurti. Nacionalinio prekės ženklo kūrimo integravimas į valstybės įvaizdžio formavimo politiką padeda geriau strateguoti veiksmus, paversti valstybės įvaizdžio kūrimo strategiją labiau vizualia, modernia, skaidria. Taip pat pagerinami diplomatų komunikaciniai įgūdžiai, didinamas valstybės konkurencingumas, diegiamos naujovės užsienio politikos formavime, pasiekiamos platesnės užsienio auditorijos. Kita vertus, ši sąveika reikalauja daugiau finansinių išteklių ir žmogiškųjų resursų, kitu atveju nauda jaučiama tik trumpuoju laikotarpiu. Be to, netinkamai parinktas šalies prekės ženklas gali netgi pakenkti šalies įvaizdžiui ar supriešinti visuomenę. Gali kilti rizika, kad pernelyg supaprastintas šalies įvaizdis atrodys paviršutiniškas ir atstumiantis (Szondi, 2008, p. 21–22). Pastebima, kad mažosioms šalims, neturinčioms pakankamai išteklių vykdyti viešąją diplomatiją, orientuotą pagal kiekvienos užsienio valstybės specifiką, yra naudingiau sukurti šalies prekės ženklą, kuris gali būti naudojamas plačiau pasaulyje, jo neadaptuojant skirtingoms auditorijoms.

Pagal trečią požiūrį, nacionalinio prekės ženklo kūrimas yra viešosios diplomatijos dalis. Šis požiūris yra gana ribotas ir nėra visai tikslus, nes dažnai terminai, kaip įvaizdžio kūrimas, marketingas, viešieji ryšiai naudojami kaip sinonimai, ignoruojant šių koncepcijų skirtingus teorinius aspektus. Kita vertus, didelė dalis valstybių vadovaujasi būtent šiuo požiūriu, kad įvaizdžio kūrimas atsirado iš viešosios diplomatijos, o prekės ženklo kūrimas — vienas iš aspektų. Rytų Europos šalys viešąją diplomatiją laikė idealia priemone pakeisti savo šalies įvaizdžiui užsienyje ir ėmė aktyviai ją taikyti kaip vieną iš komunikacijos formų. Viešosios diplomatijos priemonių taikymas buvo skirtas konkrečioms problemoms spręsti ar tikslams siekti, pvz. siekti narystės tarptautinėse organizacijose. Remiantis šiuo požiūriu, ambasados įgauna daugiau reikšmės, nes visame pasaulyje jos dirba kaip viešųjų ryšių agentūros ir turi galimybę pritaikyti skleidžiamą žinutę pagal konkrečios visuomenės specifiką. Ženklo daros laikymas viešosios diplomatijos dalimi suteikia šalies įvaizdžio kūrimo procesui stabilumo, nes skirtingai nei versle, valstybės tarnautojų kaita nėra didelė. Šis požiūris taip

pat užtikrina vyriausybės lyderystę ir suteikia jai išskirtinę kompetenciją koordinuoti veiksmus (Szondi, 2008, 24). M. Leonardas et al. (2002) papildo šį požiūrį ir išskiria 3 viešosios diplomatijos dimensijas: politinę/karinę; ekonominę; socialinę/kultūrinę. Autorius teigia, kad valstybė savo veiksmus turėtų planuoti atsižvelgdama į dimensiją, kuriai tuo metu save priskiria. M. Leonardas taip pat siūlo naują terminą „ženklodaros diplomatija“, pagal kurį prekės ženklai laikomi komunikavimo kanalais, per kuriuos valstybės perduoda savo idėjas ir skatina rinktis vartoti jos produktus. Szondis teigia, kad visgi nacionalinio prekės ženklo kūrimas geriausiu atveju gali priklausyti viešosios diplomatijos ekonominei dimensijai, kadangi skatina prekių ir paslaugų judėjimą, užsienio investicijas, pajamas, uždirbamas iš turizmo (2008, p. 25). Yra ir neigiamų šios teorijos savybių: vyriausybės vystomas prekės ženklas gali būti suprastas kaip propagandinis, o pats procesas gali būti labai lėtas dėl biurokratijos ir uždelsto sprendimų priėmimo proceso. Politizuotas prekės ženklo kūrimo procesas gali sukelti nesutarimų tarp įvairių partijų ir interesų grupių, o dėl valdžios kaitos nebūtų užtikrintas tęstinumas. Pats prekės ženklas gali būti suprastas ne kaip valstybės, o konkrečios valdžios simbolis.

Ketvirtas požiūris sako, kad viešoji diplomatija ir nacionalinis prekės ženklas yra atskiros disciplinos, tačiau turi tam tikrų sąsajų. Žymiausias šios teorijos šalininkas yra Janas Melisenas (2005), pagal kurį diplomatija ir ženklodara remiasi skirtingais požiūriais, tačiau veikia panašiais būdais. Autoriaus teigimu, geriausias rezultatas pasiekiamas derinant abu principus, atsižvelgiant į jų skirtumus ir panašumus.

Penktas požiūris teigia, kad siekiant sukurti teigiamą šalies įvaizdį, viešoji diplomatija ir nacionalinis prekės ženklas yra vienas ir tas pats dalykas. Szondžio požiūriu, tai blogiausias variantas, kadangi ignoruojant šių disciplinų skirtumus, neišnaudojamas jų potencialas (2008, p. 29). Kai kurie mokslininkai šalies įvaizdžio formavimą laiko tiesiog propagandos sinonimu, o kiti — postmodernistine viešosiose diplomatijos forma.

Apibendrinant galima teigti, kad šias dvi disciplinas jungia pagrindiniai tikslai: užsienio šalių ir jų visuomenių supažindinimas su valstybe, noras paskatinti vertinti savo valstybę kaip svarbią, patikimą sąjungininkę, siekis aktyviai įsitraukti į tarptautinį bendradarbiavimą ir sulaukti pritarimo savo veiksmams. Abiem disciplinoms gali būti priskiriamas tikslas daryti įtaką žmonių veiksmams ir taip gauti ekonominės naudos šaliai, tačiau jų abiejų rezultatų vertinimo matavimai yra sudėtingi ir riboti (Leonard, 2002, p. 23–27).

Apibendrinant antrąjį skyrių akivaizdu, kad valstybės įvaizdžio kūrimas jau kuris laikas nesitraukia iš politinės darbotvarkės, šiuolaikiniame pasaulyje tam dėmesį skiria tiek mažosios, tiek didžiosios valstybės, šį procesą tyrinėja nemažai mokslininkų. Šalies įvaizdžio kūrimas pasižymi tarpdiscipliniškumu, nes ši užduotis tenka viešajai politikai, tarptautiniams santykiams, rinkodaros ir komunikacijos specialistams. Rezultatyviam įvaizdžio formavimui pasitelkiama viešoji diplomatija ir

šalies nacionalinio prekės ženklo kūrimas, nes šios dvi iš pažiūros skirtingų sričių disciplinos sėkmingai papildo viena kitą, sujungdamos vertingas rinkodaros ir diplomatijos žinias. Tam, kad procesas būtų veiksmingas ir atneštų rezultatų trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu, yra būtina valstybės įvaizdžio formavimo strategija. Svarbu į procesą įtraukti įvairias viešojo ir privataus sektorių institucijas bei organizacijas ir koordinuoti jų bendradarbiavimą. Atsiradus naujiems įvaizdžio kūrimo modeliams, anksčiau vyravusi diplomatinė hierarchinė sistema sumenko, didesnę reikšmę įgijo ryšių tinklo kūrimas, gerokai padaugėjo informacijos šaltinių ir informacijos apsikeitimo būdų. Taigi galima teigti, kad šių laikų valstybės įvaizdžio kūrimas remiasi atvirumu, skaidrumu ir ieško netradicinių sprendimų rinkodaros disciplinoje. Tačiau tik tuomet, kai viešoji diplomatija kartu su nacionaliniu prekės ženklu atspindės šalies vertybes, idėjas, politiką ir bus suderinta su nacionaline šalies strategija, bus galima tikėtis sėkmingo šalies įvaizdžio tarptautinių santykių arenoje .

3. BALTIJOS JŪROS REGIONO ŠALIŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Gerai suformuotas šalies įvaizdis padeda pateikti pasauliui informaciją apie save, savo kultūrą, politiką, ekonomiką. Tai naudinga daugeliu prasmių: sudomina turistus ir pritraukia investuotojų dėmesį, padeda šalims įgyti daugiau pranašumo tarptautinėje arenoje, sulaukti pritarimo vykdomai politikai. Siekiant įvertinti Baltijos jūros regiono šalių įvaizdžio kūrimo ypatumus, pasitelkiant viešosios diplomatijos priemones, šiame skyriuje bus atliekama lyginamoji analizė. Pirmiausia pristatoma tyrimo atlikimo metodika, pagrindžiamas lyginamų šalių pasirinkimas. Tada analizuojami šaltiniai ir pateikiami pagal pasirinktus kriterijus atliktos lyginamosios analizės rezultatai.

3.1. Tyrimo metodika

Pagal Kardelį (2002, p. 14) metodas tai „tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones“. Siekiant ištirti Baltijos jūros regiono šalių patirtį formuojant įvaizdį bus naudojamas **kokybinis metodas**. Kokybiniai tyrimai laikosi šių prielaidų (Kardelis, 2002, p. 35 cit. D.D. Gall, W. R. Borg, J. P. Gall, 1996):

- Tiriami atskiri atvejai, o ne populiacijos;
- Duomenų rinkimas spontaniškas, nestruktūrizuotas;
- Duomenys aprašomi žodžiais ir vaizdais, o ne skaičiais;
- Duomenys analizuojami naudojant loginę indukciją, o ne statistiniais metodais.

Pasirinktas **lyginamasis metodas**, kuris leidžia palyginti teiginius apie objektus, išskirti jų panašumus ir skirtumus, nustatyti priežastinius ryšius. Lyginant nustatomos objektų kiekybinės ir kokybinės charakteristikos, konstruojamos analogijos ir klasifikacijos (Jutaitė, 2005). Šis metodas reikalauja, kad objektai priklausytų vienai klasei, būtų lyginami tik esminiai jų požymiai. Istorinėje sociologijoje palyginimas būdavo naudojamas individo savitumui pabrėžti, panašumams nusakyti ar priežastiniams ryšiams pagrįsti. Pavyzdžiui, garsi M. Weberio tezė apie priežastinį protestantizmo ir Vakarų kapitalizmo ryšį buvo pagrįsta lyginant vieną su kita iš judaizmo kilusias religijas, o jas lyginant su religijomis, priklausančioms civilizacinėms tradicijoms (Norkus, 2008, p. 69).

Duomenys tyrimui renkami pasitelkus **dokumentų analizę**. Paprastai dokumentu vadinama oficiali medžiaga, tačiau tyrimuose dokumentiniais šaltiniais gali būti laikoma bet kokia informacija, užfiksuota teksto forma arba audiovizualinė medžiaga. Dokumentai ir dokumentiniai šaltiniai suteikia reikalingą informaciją, reikalingą tyrimui ir yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai. Skiriami du pagrindiniai dokumentų analizės tipai:

- kokybinė (tradicinė analizė);

- struktūruota turinio analizė (kai socialinė informacija analizuojama naudojantis kiekybiniais rodikliais).

Šiame tyrime naudojama kokybinė analizė. Atsirenkant šaltinius vadovautasi tam tikromis taisyklėmis: vertintas dokumentų autentiškumas, patikimumas, faktų aiškumas, suprantamumas. Analizuoti įvairūs dokumentai: įvaizdžio kūrimą reglamentuojantys nutarimai, teisės aktai, strateginiai dokumentai, institucijų ataskaitos, tarptautiniai vertinimai, mokslinės publikacijos, spaudos leidiniai, oficialūs internetiniai šaltiniai, oficiali statistika, kiti viešai prieinami institucijų ir organizacijų dokumentai. Visi dokumentai gali būti skirstomi į dvi rūšis (Kardelis, 2007, p. 225):

- Pagal dėstymo formą gali būti statistiniai dokumentai, kuriuos sudaro įvairūs grafikai, lentelės, arba verbaliniai, kurie pateikiami teksto forma įvairiuose pranešimuose, ataskaitose ir pan.
- Pagal bendrą reikšmę dokumentai skirstomi į oficialius ir neoficialius. Pirmieji tai tarnybinio pobūdžio, patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų, antrieji tai projektai, straipsniai, pasiūlymai ir t.t.

Nors šis metodas turi trūkumų, pvz.: atrankos šališkumas, prieinamumo stoka, tačiau visgi atranka yra platesnė nei apklausų atveju, šaltiniai nedaro įtakos tyrėjo nuostatomis ir užtikrina analizės kokybę, nes dokumentai daugiausiai parašyti profesionaliai (Tidikis, 2003, p. 496-497). Dalis dokumentų yra pirminiai šaltiniai, kiti – antriniai, gauti remiantis susistemintais kitų tyrimų duomenimis. Antriniai šaltiniai padeda spręsti problemą, kai prie kai kurių duomenų yra apribotas priėjimas ar egzistuoja kalbos barjeras.

Duomenims rinkti ir analizuoti naudojama grindžiamoji teorija (angl. *grounded theory*). Ši teorija paprastai būna nuosekli ir koncentruota, atitinka socialinę tikrovę ir veikia praktikoje: „suteikia mums reikšmingų prognozių, paaiškinimų, interpretacijų" (Petružytė n.d., p. 125 cit. B. Glaser, A. Strauss, 1967). Grindžiamoji teorija plėtojama konceptualizuojant empirinius duomenis, o pagrindiniu jos instrumentu laikoma nuolatinė cikliška teorinė atranka, duomenų rinkimas, lyginamoji analizė ir interpretacija (7pav.,)

*Duomenys → teorinė atranka (1) → duomenų rinkimas (2) → duomenų tvarkymas (3) → duomenų analizė (4) → teorijos vystymas (5) → teorijos prisotinimas? → taip → tyrimo pabaiga (6)
→ ne → teorinė atranka (1)*

7pav. Grindžiamosios teorijos tyrimo procesas (Petružytė n.d, p. 125 pagal Pandit, 1996)

Tyrėjas pradeda įsigilinti į individualius atvejus, tuo pačiu metu renka ir konceptualizuoja gautus duomenis, toliau juos analizuoja lygindamas. Grindžiamoji teorija siekia identifikuoti svarbias

kategorijas surinktoje empirinėje medžiagoje ir generuoti teoriją, kuri yra grindžiama surinktais empiriniais duomenimis. Grindžiamoji teorija remiasi trimis pagrindiniais principais (Žydžiūnaitė, 2016, p. 145):

- 1) nuolatinis duomenų rinkimas, kol pasiekiamas teorinis prisotinimas (angl. saturation);
- 2) nuolatinis konceptų ir kategorijų lyginimas (angl. constant comparison);
- 3) sukurtos grindžiamosios teorijos pagrindimas empiriniais duomenimis.

Tiriamos šalys priklauso Baltijos jūros regionui, tačiau dėl darbo apimčių apribojimų bus analizuojamos trys: Lietuva, Estija ir Suomija. Jos visos priklauso Europos (S) sąjungai, turi parlamentinę valdymo formą, yra panašios savo dydžiu, priskiriamos mažoms atviroms ekonomikoms. Tačiau dėl tam tikrų netolygumų, regionui priklausančios šalys gali būti išskiriamos į išsivysčiusias ir vėluojančias. Pasirinktos Lietuva ir Estija priskiriamos vėluojančioms šalims, o Suomija – pirmaujančioms. Tai parodo ir „Swedbank“ sudaromas Baltijos jūros šalių regiono indeksas, kuriame naudojami duomenys apie darbo rinką, verslumą, mokesčių sistemą, finansų rinkas, užsienio prekybą, išsilavinimą, valdymą, infrastruktūrą logistiką, aplinką inovacijoms. 2016m. atliktame tyrime Lietuva ir Estija pagal pažangumą yra vertinamos 7-8 balais, o Suomija — maksimaliais 9 indekso balais. (Baltic Sea Report, 2016, p. 2). Visos šalys pasižymi aukštu demokratijos lygiu, tačiau Suomija — pirmauja. Pagal demokratijos indeksą Suomijai skirta 100 balų, tuo tarpu Estijai ir Lietuvai atitinkamai 94 ir 91 balai (Freedom House, 2016). Visoms regiono šalims būdingas makro lygio ekonominis stabilumas, koordinuota valstybių politika, kokybiškos švietimo sistemos. Baltijos šalių technologinis išsivystymas nėra ženkliai atsilikęs, didesnis atotrūkis jaučiamas ekonomikos srityje, tačiau vėluojančios šalys pasižymi santykinai kokybiškais ir pigiais ištekliais, pakankamu geografiniu artumu regiono lyderiams ir augančiu potencialu, todėl turi visas galimybes mokytis iš pirmaujančių Šiaurės šalių (Puidokas, 2009).

Tyrimo problema: neatsakyta į klausimą, kokią įtaką viešojo diplomatija daro šalies įvaizdžio kūrimui.

Tyrimo tikslas ištirti Lietuvos, Estijos ir Suomijos viešosios diplomatijos priemones, taikomas valstybės įvaizdžiui kurti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti institucijų, kuriančių šalies įvaizdį, veiklą.
2. Išanalizuoti įvaizdžio gerinimo priemonių poveikį šalies reitingams ir rodikliams.

Tyrimo logika: siekiant atlikti kokybišką analizę, tyrimą sudaro 2 etapai. Pirmajame etape analizuojami surinkti dokumentai, tyrinėjama už šalių įvaizdžio kūrimą atsakingų institucijų veikla, strategijos, identifikuojamos naudojamos įvaizdžio kūrimo priemonės. Antrajame etape analizuojami šalių tarptautiniai reitingai, siekiama identifikuoti ryšius tarp taikomų viešosios diplomatijos priemonių ir pokyčių rodikliuose. Analizė atliekama pagal šiuos vertinimo kriterijus:

- Rezultatyviai įgyvendintos šalies įvaizdžio formavimo priemonės;
- Institucijų lėšų, skirtų šalies įvaizdžio gerinimo priemonėms, panaudojimas;
- Šalies vertinimo rodiklių ir reitingų pokytis.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Baltijos jūros regionas iš viso apima 9 su Baltijos jūra besiribojančias šalis, iš kurių 8 yra ES narės. Jam priklauso Baltijos šalys (Lietuva, Latvija, Estija), Šiaurės šalys (Suomija, Švedija, Danija) ir 3 šalys, kurių tik dalis regionų priskiriami Baltijos jūros regionui (Vokietija, Lenkija, Rusija). Neretai Baltijos jūros regionui priskiriama ir Islandija dėl savo kultūrinio panašumo su Šiaurės šalimis ir todėl, kad yra aktyvi Šiaurės Ministrų Tarybos ir Baltijos jūros regiono energetinio bendradarbiavimo narė (BALREPA, 2016). Šalių bendradarbiavimas regione ženkliai sustiprėjo po Sovietų Sąjungos griuvimo. Šis regionas apibrėžiamas remiantis geografiniu ir kultūriniu aspektu, ekonominiu, politiniu ir moksliniu bendradarbiavimu, pastebimas didėjantis regiono konkurencingumas pasaulyje. Baltijos jūros regiono vienijimosi veiksniai mokslinėje literatūroje išskiriami į vidinius ir išorinius. Vidiniams priskiriamos bendros vertybės ir Vakarų orientacija (išskyrus Rusiją). Išoriniams veiksniams priklauso Europos Komisijos vykdomos programos, pvz. ES Baltijos jūros regiono strategija, kurios tikslas yra koordinuoti bendrus projektus ir skatinanti šalis mobilizuotis sprendžiant aplinkosaugos, ekonomikos, energetikos ir transporto, saugumo ir kitus klausimus (Špokas, 2010).

Esama ir regioną skiriančių veiksnių. Pastebimos šalių pasiskirstymo ir tarpusavio bendradarbiavimo tendencijos regiono viduje: Estija glaudžiau bendradarbiauja su Suomija, Lietuvos strateginiu partneriu dažnai įvardijama Lenkija, o Vokietija, Rusija yra stiprūs veikėjai, vystantys dvišalius tarpusavio santykius. Tokį pasiskirstymą regione didele dalimi lemia geopolitika. Be to, šalys neturi vieningos saugumo strategijos, joms būdingi skirtingi poreikiai. Pvz. Lietuvai saugumo garantijas suteikia kietosios galios ištekliai, šalis yra NATO narė, didinamos išlaidos gynybai. Tuo tarpu Skandinavijos šalys sėkmingai telkia švelniąsias galias, yra žinomos dėl taikos misijų, diplomatinių ir derybinių sugebėjimų, įtakos tarptautinėse organizacijose. Baltijos jūros regionui priklausančioms šalims trūksta bendro identiteto, o regiono fragmentaciją skatina skirtingas išsivystymo lygis ekonomikos, socialinių reikalų ir infrastruktūros srityse (Špokas, 2010).

Baltijos jūros regione galima išskirti smulkesnius regionus, kurie organiškai susiformavo pagal savo tapatumą. Tai turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų. Baltijos šalys suprantamos kaip vienas darinys, tačiau dažnai nesigilinama į jų istorinius, politinius, kultūrinius skirtumus. Dažniausiai klijuojama etiketė, kad Baltijos šalys yra buvusios Sovietinio bloko šalys, trukdo kiekvienai kurti savo individualų, progresyvų įvaizdį. Be to, visoms trims Baltijos šalims reikėjo formuoti naują identitetą ir pirmiausia įtikinti savo pačių gyventojus sekti vakarietiškomis vertybėmis. Skandinavų šalims ilgą laiką priklausė Danija, Norvegija ir Švedija, o Suomija laikyta nuošalyje kaip buvusi Rusijos imperijos

dalys. Tačiau artimas bendradarbiavimas su Švedija, šių šalių istoriniai ryšiai sukūrė pagrindą Suomiją priskirti prie Skandinavų bloko (Daniliauskas, 2005, p. 6). Dar platesnė grupė Šiaurėje vadinama „Norden“, kuri atsirado XIX a. ir apima Daniją, Švediją, Suomiją, Islandiją, Norvegiją ir tris autonominius regionus: Alandų (Suomija) ir Farerų (Danija) salas bei Grenlandiją (Martišius, 2009, p.126). „Norden“ bendros tapatybės formavimosi pradžia sutampa su politinės Skandinavų idėjos pasirodymu, skandinaviška koncepcija. Bendra politinė srovė rėmė Šiaurės sąjungos idėjas ir padėjo vystyti tarpusavio santykius. Sugebėjusios išlaikyti istorinį, kultūrinį ir ekonominį tapatumą Šiaurės šalys suformavo kolektyvinę tapatybę ir šiaurietišką įvaizdį, kurį sudaro 4 komponentai: šiaurietiško išskirtinumas; taikios visuomenės, tarptautinių konfliktinių klausimų sprendimų tarpininkai; tarptautinis solidarumas; egalitarizmas ir socialdemokratija (Browning, 2007, p. 27). Buvimas stipraus regiono dalimi yra privalumas, tačiau Šiaurės šalys taip pat kuria savo nacionalinius prekių ženklus, kad būtų pastebėtos ir išliktų konkurencingomis tarpusavyje. Įdomu tai, kad atgavus nepriklausomybę Estija prisistatinėjo kaip valstybė, artima „Norden“ šalims, kūrė modernios, šiaurietiškos šalies įvaizdį, o Lietuva įvaizdį ėmė kurti remdamasi tautiniu identitetu, kuris nebuvo aiškiai apibrėžtas. Pagal Jungtinių Tautų statistikos departamento 2016 m. atnaujintus duomenis Lietuva, Latvija ir Estija yra oficialiai priskiriamos prie Šiaurės Europos regiono (UN Statistics Division, 2016). Tikėtina, kad toks persikirstymas turės teigiamos įtakos šalių įvaizdžiui, nes ankstesnė Rytų Europos etiketė turėjo stiprių geopolitinių, socioekonominių ir kultūrinių konotacijų.

3.2.1. Institucijų veiklos ir priemonių, taikomų šalies įvaizdžiui kurti, vertinimas

Kaip rašė S. Anholtas (2011, p. 7-8) „tik pastovus, koordinuotas ir nenutraukiamas apgalvotų globalių veiksmų srautas ir tinkamas veiksmų ir politikos pritaikymas gali palaiapsniui sustiprinti valstybės įvaizdį. Šalies žinomumas pats savaime nereiškia, kad jos įvaizdis yra teigiamas, todėl valstybė turi nuolatos rūpintis ir reputacijos kūrimu. Lee (2009, p. 5) apibūdina tam tikrus rėmus, kuriuos turi atitikti įvaizdžio kūrimas. Valstybės įvaizdžio kūrimas turi būti paremtas strategija, atspindėti socialines, ekonomines, politines ir kultūrinės tendencijas valstybėje. Turi būti nustatyta vizija ir tikslai, sukurtas veiksmų planas, jo vertinimo kriterijai. Sukurta koordinavimo sistema turi užtikrinti tęstinumą ir gebėjimą planą pritaikyti prie kintančios aplinkos. Atsakomybė ir pagrindinis vaidmuo tenka strategijos rengėjams — atsakinga institucija turi koordinuoti valstybinio ir privataus sektoriaus veiksmus bei komunikacinius procesus.

Lietuvoje šalies įvaizdžio formavimas valstybiniu lygiu pradėtas dar 1996 m., kai Lietuvos Respublikos Prezidentas pasirašė dekretą Nr. 963 „Dėl Lietuvos valstybės informacijos politikos tarybos sudarymo“. Dekretu buvo siekiama sukurti Lietuvos įvaizdžio šalies viduje ir užsienyje kūrimo strategijas, akcentuojama informacijos sklaidos svarba. Lietuvos Respublikos Prezidentui atskaitingai

tarybai buvo pavesta koordinuoti ministerijų, departamentų, kitų informacijos padalinių veiklą. Taryba buvo atsakinga už visuomenės informavimo priemonių įgyvendinimą ir informatikos įstatymų rengimą, buvo iškeltas tikslas ne tik vykdyti nuoseklų visuomenės informavimą, bet ir sudaryti prieigas prie viešosios informacijos, sukurti valstybės institucijų tinklapius, steigti ryšių su visuomene padalinius. Tai padėjo padidinti institucijų skaidrumą, bet neturėjo reikšmingos įtakos šalies įvaizdžiui, nes dėmesys daugiausiai buvo skiriamas informacijos sklaidai šalies viduje, o ne visuomenės nuomonės formavimui užsienyje.

2001 m. Kultūros, Švietimo ir mokslo bei Užsienio reikalų ministerijos įsteigė valstybės finansuojamą VšĮ „Lietuvos institutą“, kuriam buvo pavesta propaguoti Lietuvos valstybės kultūrą, meną, mokslą ir švietimą užsienio valstybėse, formuoti patrauklų Lietuvos įvaizdį.

2003 m. buvo pasirašytas vyriausybės nutarimas Nr. 180 „Dėl informacijos apie valstybę koordinavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“. Komisiją sudarė ministerijų, įvairių agentūrų, departamentų atstovai, Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos, Lietuvos parodų rūmų generaliniai direktoriai. Komisijai buvo keliamas uždavinys parengti valstybės informacijos politikos strategiją, koordinuoti jos vykdymą, prižiūrėti ministerijų, įstaigų ir kitų valstybės institucijų veiklą valstybės įvaizdžio kūrimo srityje.

LR Vyriausybės kanceliarijos užsakymu 2006 m. buvo parengtas Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas. Užsakymą įvykdė konsorciumas, sudarytas iš viešosios įstaigos „Eurpos namai“, viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų centro „Vilmorus“ ir Didžiosios Britanijos strateginių komunikacijų bendrovės „Chime Communications plc“. Strategijos tikslas buvo sukurti kryptingą ir sistemingą informavimo apie valstybę sistemą, kuri padėtų siekti valstybės ilgalaikės raidos tikslų bei užsienio politikos prioritetų. Buvo keltas tikslas didinti Lietuvos žinomumą, stiprinti nacionalinį identitetą, skatinti gyventojų lojalumą šaliai ir diegti europietiškas vertybes. (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006).

2007 m. VšĮ „Lietuvos instituto“ veikla nutraukta dėl neefektyvumo, paaiškėjus, kad skiriamas finansavimas daugiausiai leidžiamas vietinėms veikloms, o ne šalies garsinimui ir įvaizdžio kūrimui užsienyje. Tuomet suformuota nauja Lietuvos įvaizdžio komisija. Komisija tapo atakinga už strateginius Lietuvos įvaizdžio formavimo klausimus, kryptių, prioritetų parinkimą. Komisija taip turėjo pasiūlymų teikimo teisę dėl Lietuvos įvaizdžio kūrimo, su juo susijusių strateginio marketingo ir komunikacijos projektų įgyvendinimo ir finansavimo (Nutarimas dėl Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo, 2007). Tikėtasi, kad ši komisija padės geriau koordinuoti valstybės įvaizdžio formavimą ir užtikrins lėšų efektyvų panaudojimą.

Plėtojant viešąją diplomatiją ir kuriant šalies įvaizdį tradiciškai Lietuvoje vaidmuo tenka ir Užsienio reikalų ministerijai, jos darbuotojams, diplomatams. Tarp ministerijos tikslų yra numatyta vystyti bendradarbiavimo politiką, atstovauti Lietuvos Respublikai užsienyje, vystyti diplomatinius ir

konsulinius santykius, vykdyti diplomatinę tarnybą, užmegzti tarptautinius sutartinius santykius ir palaikyti bei stiprinti ryšius tarp užsienio lietuvių ir Lietuvos. Vienas sėkmingiausių projektų, minėtas ryšių palaikymo su diaspora „Globalios Lietuvos tinklas“, tačiau atskiro departamento viešajai diplomatijai plėtoti — nėra. Užsienio reikalų ministerija pagal kompetenciją dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės informacinę, viešosios diplomatijos ir kultūros politiką užsienyje, palaiko diplomatinis ir konsulinius santykius su užsienio valstybėmis, ryšius su tarptautinėmis organizacijomis (LR vyriausybės nutarimas dėl URM nuostatų, 1998).

9 lentelė. Institucijos, atsakingos už Lietuvos įvaizdžio formavimą ir jų veikla

Įvaizdžio kūrimą koordinuojanti institucija	Kompetencija ir funkcijos	Atskaitomybė	Atlikti darbai
1996m. Lietuvos valstybės informacijos politikos taryba	Informacijos sklaida Lietuvoje ir užsienyje, visuomenės informavimas, institucijų koordinavimas	LR Prezidentui	Reikšmingi dokumentai nepriimti.
2001m. VšĮ „Lietuvos institutas“	Propaguoti Lietuvos valstybės kultūrą, meną, mokslą ir švietimą užsienio valstybėse, formuoti patrauklų Lietuvos įvaizdį.	LR Kultūros, Švietimo ir mokslo, Užsienio reikalų ministerijoms	Projektai „Info.lt“, „Tapatybė.lt“, „Kalba.lt“, „Menas.lt“, „Leidyba.lt“
2003m. Informacijos apie valstybę koordinavimo komisija	Parengti naują valstybės informacijos politikos strategiją, ją koordinuoti, rūpintis informacijos sklaida apie Lietuvą užsienyje.	LR Vyriausybei	Strategija neparengta.
2005m. LR Vyriausybės kanceliarija	Organizuoti viešą konkursą Lietuvos įvaizdžio strategijai sukurti; vykdyti veiklos stebėseną, strategijos vertinimą.	LR Vyriausybei	Strategija buvo parengta, tačiau nepatvirtinta ir nepakoreguota, todėl nepradėta įgyvendinti.
2007m. Lietuvos įvaizdžio komisija	Peržiūrėti strateginį Lietuvos įvaizdžio formavimo planą ir jį patvirtinti, paruošti priemones, peržiūrėti finansavimą.	LR Vyriausybei	Strategija nebuvo pakoreguota ir patvirtinta, neturint bendro veiklos plano pirkto atskiros šalies įvaizdžio formavimui skirtos priemonės.

Estijai vykdant paskutinius derybų etapus dėl narystės ES ir NATO, besirengiant pirmą kartą organizuoti tarptautinį „Eurovizijos“ dainų konkursą, išaugo poreikis pagerinti šalies žinomumą ir įvaizdį užsienyje. Ši užduotis buvo pavesta 2000-aisiais valstybės įkurtai institucijai „Įmonė Estija“

(angl. Enterprise Estonia). Iki šių dienų jos kompetencijos gerokai išsiplėtė: „Įmonė Estija“ ne tik atsakinga už Estijos įvaizdžio kūrimą, bet ir skatina šalies verslumą, regioninį vystymąsi, o jos pagrindiniu ilgalaikiu tikslu tapo siekis padaryti Estiją viena iš konkurencingiausių pasaulio šalių. „Įmonė Estija“ sudaro trijų narių valdyba ir stebėtojų taryba, kuri sudaryta iš geriausių šalies verslininkų, „ministerijų atstovų, vyriausybės ir parlamento narių. Verslumo skatinimas laikoma viena iš priemonių kaip garsinti šalies vardą ir kurti teigiamą jos įvaizdį, o „Įmonė Estija“ yra didžiausia institucija, galinti suteikti finansinę pagalbą, teikianti nemokamas konsultacijas, mokymus verslininkams, mokslo įstaigoms, ir viešajam sektoriui, skatina tarpsektorinę kooperaciją. Pagrindinės jos veiklos sritys apima pagalbą naujoms užsienio kompanijoms įsitvirtinti Estijoje ir pagalbą šalies įmonėms didinant savo konkurencingumą užsienio rinkose. „Įmonė Estija“ taip pat skatina vietinius verslus eksportuoti; padeda gerinti tiesioginių užsienio investicijų aplinką Estijoje; skatina technologinį ir inovacinį vystymąsi; siekia didinti turistų srautus ir skatina vitinį turizmą; skatina pilietinės visuomenės stiprėjimą. Jai pavaldžios prekybos skatinimo agentūra, investicijų agentūra, technologijų agentūra, turizmo valdyba. Be to, 2007-2013m. laikotarpiu buvo pagrindinė institucija, padedanti įsisavinti struktūrinę ES paramą. (NordicBaltSat, n.d.).

„Įmonei Estija“ tiesiogiai pavaldi investicijų skatinimo agentūra „Investuok Estijoje“ (angl. Invest Estonia), kurios pagrindinė užduotis padėti užsienio investuotojams įsikurti Estijoje, o misija yra skatinti įmonių konkurencingumą, gerinti sąlygas tvariam šalies vystymuisi. Pagrindinė būstinė įsikūrusi Estijoje, tačiau turi savo padalinius visame pasaulyje: Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje, Danijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Olandijoje, JAV, Japonijoje, Indijoje, 2016 m. atidarė padalinį Singapūre. Atskiri padaliniai skirti Centrinei ir Rytų Europai. (Invest Estonia, 2016)

Vyriausybė taip pat finansuoja ir 1989 m. įkurtą Estijos institutą, kuris formuoja šalies kultūrinį įvaizdį, paremtą meno, istoriniu, kalbiniu paveldu, organizuoja kultūrinius mainus, parodas, festivalius. Jo veikla yra panaši kaip Lietuvoje veikiančio Lietuvos kultūros instituto. Estijos Užsienio reikalų ministerijoje įkurtas Viešosios diplomatijos ir ryšių su žiniasklaida skyrius, tačiau oficialioje ministerijos internetinėje svetainėje yra daugiausia nuorodų susijusių su investicijų pritraukimui, verslumo, turizmo skatinimu ir skaitmeninės visuomenės reklamavimu. Todėl galima daryti išvadą, kad prioritetu pasirinktas verslumo skatinimas, „Įmonė Estija“ yra pagrindinė veiklos koordinatore, tačiau matomas glaudus tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Suomijoje valstybės įvaizdžio kūrimu rūpinasi Užsienio reikalų ministerija, o 2008 m. įkurtas Viešosios diplomatijos skyrius kuria ir koordinuoja strategines viešosios diplomatijos kryptis. Skyriaus veikla derinama kartu su 3 komisijomis (Puidokas, Kiznytė 2014, p. 59):

- Suomijos populiarinimo komisija. Jos kompetencijoms priskirta ruošti informacinę medžiagą apie Suomiją, koordinuoti ir reklamuoti nacionalinį prekės ženklą, rengti ataskaitas, organizuoti valstybės įvaizdžio gerinimą.

- Tarptautinio visuomenės informavimo komisija. Šiai komisijai priskirta rūpintis informacijos sklaida pasaulio žiniasklaidoje, organizuoti konferencijas, susitikimus su korespondentais ir kt.
- Kultūros komisija. Svarbiausios užduotys — plėtoti kultūrinę diplomatiją, koordinuoti diplomatinės misijas, teikti paramą kultūriniais projektams, koordinuoti suomių kultūros populiarinimo renginius.

10 lentelė. Institucijos, atsakingos už Estijos ir Suomijos įvaizdžio formavimą ir jų veikla.

Įvaizdžio kūrimą koordinuojanti institucija	Kompetencija ir funkcijos	Atskaitomybė	Atlikti darbai
2000m. „Enterprise Estonia“	Formuoti šalies įvaizdį, sukurti nacionalinį prekės ženklą, didinti įmonių konkurencingumą užsienyje, skatinti turizmą, skatinti technologinį šalies vystymąsi.	Vyriausybei	Sukurtas ir išvystytas prekės ženklas „Brand Estonia“, numatytos strateginės veiklos kryptys. Vadovaujama Prekybos skatinimo agentūrai, Technologijų agentūrai, Turizmo valdybai, Regioninio vystymosi agentūrai, Investicijų pritraukimo agentūrai „Invest Estonia“.
2008m. Suomijos viešosios diplomatijos skyrius kartu su Suomijos populiarinimo komisija, Visuomenės informavimo komisija, Kultūros komisija.	Kurti šalies įvaizdžio populiarinimo strategiją, ir koordinuoti jos įgyvendinimą, sukurti ir populiarinti šalies prekės ženklą.	Užsienio reikalų ministerijai.	2010m. sukurta strategija „Misija Suomijai“, apibrėžta vizija, misija, išskelti strateginiai tikslai. Sukurtas nacionalinis prekės ženklas „Team Finland“ (liet. „Suomijos komanda“).

Palyginus Lietuvos, Estijos ir Suomijos institucijas, atsakingas už šalies įvaizdžio kūrimą, matome, kad Lietuvoje ši atsakomybė buvo skiriama vis naujoms komisijoms, tačiau nė viena iš jų pilnai nepasiekė iškeltų tikslų. Nors 2006 m. buvo sukurta įvaizdžio formavimo strategija, tačiau ji nebuvo patvirtinta. Toliau analizuojant dokumentus matoma, kad dalį Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijoms priskirtų funkcijų atliko Vyriausybės kanceliarijos Komunikacijos departamento darbuotojai, nors kanceliarijos nuostatuose tokių funkcija nėra numatyta. Dėl nerezultatyvaus darbo galimai kalta netinkama komisijų sudėtis. Į komisijos veiklą įtraukti įvairių institucijų vadovai, ministerijų pareigūnai, kuriems ši veikla yra šalutinė, galimai trūksta kompetencijos ir laiko gilintis į šalies įvaizdžio klausimus, šia veikla nebuvo suinteresuot. Be to, komisija neturi formalių galių įpareigoti vieną ar kitą instituciją priimti sprendimus, atliko tik patariamąją funkciją (Valstybinio

audito ataskaita, 2009, p. 31). Atskirų institucijų strateginiuose veiklos planuose yra įtraukti uždaviniai formuoti šalies įvaizdį. Kultūros ministerija įvaizdį formuoja per įvairius renginius ir atskirų priemonių finansavimą, Ūkio ministerija šalies įvaizdį formuoja per pavaldžias įstaigas kaip „Investuok Lietuvoje“, „Versli Lietuva“, Valstybinį turizmo departamentą ir kt. Tačiau kiekviena jų veikia savo nuožiūra. Taigi tikriausiai pati svariausia priežastis kodėl Lietuvos įvaizdžio kūmas nebuvo nerezultatyvus, tai kad visų pirma nebuvo ir nėra aiškios Lietuvos įvaizdžio vizijos, strateginių tikslų ir patvirtinto priemonių plano.

Situacija Estijoje kardinaliai priešinga. Ten vyriausybė sukūrė vieną atskaitingą instituciją ir jai pavedė koordinuoti darbus, susijusius su šalies įvaizdžio kūrimu. „Įmonė Estija“ sėkmingai dirba jau 16 m. Nors Estijos įvaizdžio strategijos dokumentas nėra prieinamas, tačiau oficialiose svetainėse rasta informacija apie šalies prekės ženklą ir aiškias prioritėtines veiklos kryptis įtikina, kad Estijos Vyriausybė turėjo šalies viziją, kurią nuosekliai vykdė. Suomijos pavyzdys taip pat teigiamas, nes yra aiški struktūra, darbų pasiskirstymas, sukurta veiksmų koordinavimo sistema ir užtikrinta atskaitomybė: Užsienio reikalų ministerijai atskaitingas viešosios diplomatijos skyrius dirba su trim jam pavaldžiom komisijom, atsakingom už skirtingas sritis.

Vertinant priemones, kurias šalys naudoja kurti šalies įvaizdžiui, svarbu atsižvelgti į jų tinkamumą, tęstinumą ir patirtus kaštus jas įgyvendinant. 2006 m. kuriant pirmąją Lietuvos įvaizdžio strategiją remtasi atlikto šalies įvaizdžio tyrimo išvadomis. Jos parodė, kad Lietuvos įvaizdis užsienyje buvo geresnis nei šalies viduje. Nors lietuviai yra patriotiški, tačiau labiau nei užsieniečiai buvo linkę manyti, kad šalis nėra moderni, politiškai stabili, patraukli investicijoms. Tuo tarpu 42% apklaustųjų užsienyje negalėjo atsakyti į pateiktus klausimus, nes Lietuvos nežinojo. Palankiausių vertinimų šalis sulaukė iš kaimyninių valstybių: Latvijos, Estijos, Lenkijos, Baltarusijos. Mažiau palankiai Lietuvą vertino Šiaurės regiono šalys, o toliau nutolusios šalys, tame tarpe ir didžiosios ES narės, Lietuvą vertino nepalankiai arba išvis nežinojo (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p.3-4). Atlikę SSGG analizę strategijos rengėjai 2006 m. pasiūlė pamatinę Lietuvos įvaizdžio idėją, kuri skambėjo taip: „Lietuva — tai jauna, energinga, moderni, europietiška šalis, sugebanti įveikti bet kokius iššūkius. Lietuva sudaro galimybes sparčiai augti, vystytis, plėtoti“ (Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas, 2006, p.6). Numatant veiklos sritis buvo nuspręsta, kad pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas vidaus komunikacijai vystyti, viešosios diplomatijos plėtojimui, investicijų pritraukimui. Išskirti pagrindiniai strategijos įgyvendinimo etapai:

1. Koordinuota institucijų informavimo ir komunikacijos veikla (2007–2008 metai);
2. Įvaizdžio formavimas, teikiant išskirtinį prioritetą investicijų pritraukimui (2008–2009 metai)
3. Įvaizdžio formavimas šiomis kryptimis: verslas, laisvalaikis, viešoji diplomatija (2009–2010 metai).

Už darbų atlikimą Vyriausybės kanceliarija sumokėjo 231 696 eurų, tačiau ši strategija taip ir nebuvo įgyvendinta, o strategijos koordinatorius „Lietuvos institutas“ panaikintas 2007 m. Vyriausybės nutarimu. Skubant imtis veiksmų, tačiau neįvertinus, kaip atskiri elementai pasitarnaus ateityje, nuspręsta pirkti įvaizdžio kūrimo paslaugas ir paskelbtas konkursas Lietuvos įvaizdžio koncepcijai ir prekės ženklui kurti. Toks sprendimas vertintinas neigiamai, nes neturint konsoliduotos Lietuvos įvaizdžio strategijos, nenustačius tikslų ir prioritetų sunku sukurti veiksmingą programą. 2008 m. buvo patvirtinta Lietuvos pristatymo koncepcija „Lietuva – drąši šalis“, turėjusi garsinti Lietuvą ir formuoti jos įvaizdį. Šios koncepcijos sukūrimas Vyriausybės kanceliarijai kainavo beveik 18 tūkst. Eur. Pranešime spaudai rašoma: „Drąši šalis“ nėra šūkis, kuris bus naudojamas šiam įvaizdžiui sukurti. „Drąsios šalies“ įvaizdis yra tikslas, o priemonės, kaip tokį įsivaizdavimą (įvaizdį) užsieniečių akyse kursime ir ką konkrečiau užsieniečiams sakysime - dar reikia sukurti. Taip pat bus kuriamas ir šūkis bei logotipas“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2008). Tai dar kartą patvirtina, kad Lietuvos veiksmai kuriant šalies įvaizdį – nekoordinuoti.

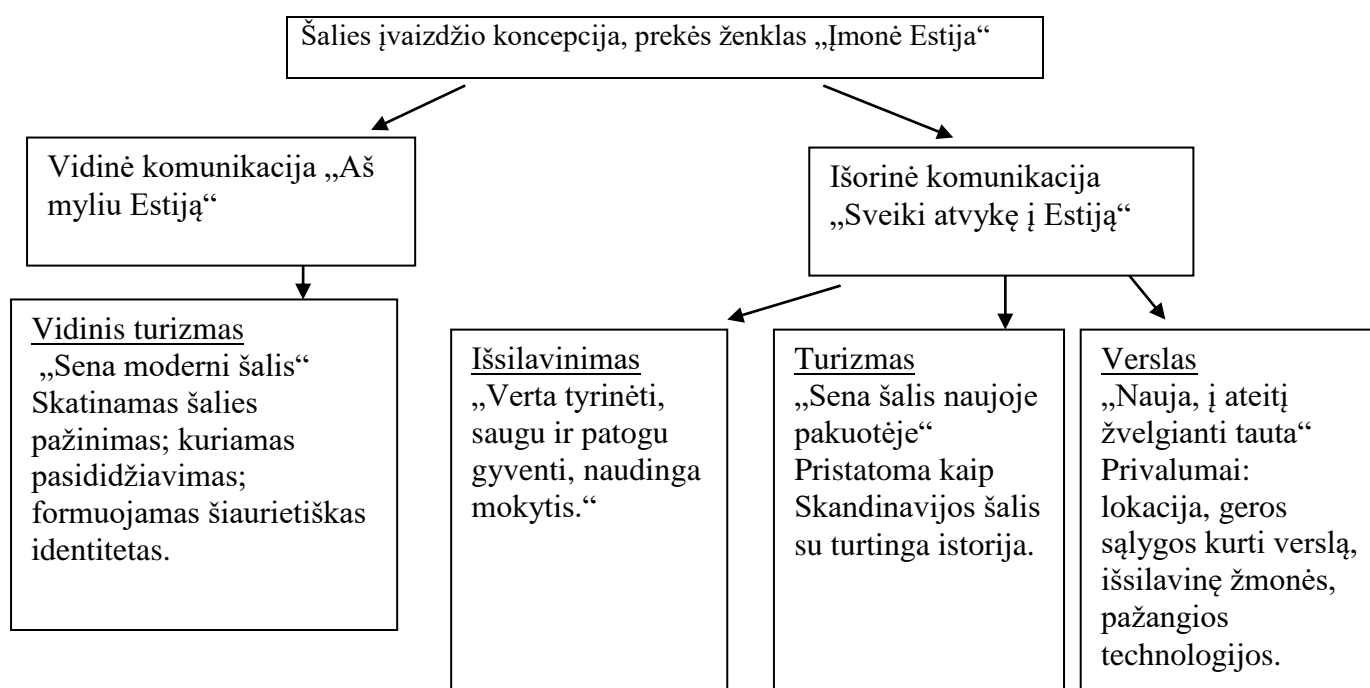
Koncepcijos pasirinkimas grindžiamas argumentu, kad drąsa yra lietuvių identiteto dalis: „Istorinėje išlikimo kovoje susiformavo lietuvių būdas – drąsus ir ryžtingas, tvirtas ir kovingas, užsispyręs ir atkaklus, tiesmukas, kartais stačiokiškas (...) Mes, lietuviai, drąsiai imamės iniciatyvos, ryžtingai priimame sprendimus, kuriame ir diegiame inovacijas“ (Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija 2008, p.4). Koncepcijoje kalbama apie grandiozinius projektus, kaip Guggenheimo muziejaus padalinys Vilniuje ar valstybiniai filmai apie LDK kovas, kurie padėtų šalį garsinti pasaulyje, tačiau neįvertintos finansinės galimybės. „Lietuva – drąši šalis“ siekė sukurti įkvepiančią, motyvuojančią ir pasauliui įdomią konceptualią idėją, padėsiančią išsiskirti pasauliniame kontekste. Atsižvelgiant į tai sukurtas logotipas, kuriame vengta Lietuvos vėliavos spalvų, tačiau siekta pabrėžti šalies kontrastingumą, dinamiškumą. Logotipo naudojimo instrukcijoje rašoma, kad juo siekiama „sukelti pozityvias emocijas, išryškinti Lietuvos ir jos žmonių ryžtą, pristatyti šalį kaip šiuolaikišką, novatorišką šalį“ (2008, p. 7). Deja, projektas nesulaukė visuomenės palaikymo. Žiniasklaidoje galima rasti daugybę neigiamų antraščių: „Kur garsioji strategija „Lietuva – drąši šalis?“ (BNS, 2013), „Ar Lietuva – drąši šalis?“ (Čiuldė, 2013), „Lietuvos įvaizdis — ožiai ir tankai“ (Girdvainis, 2011), „Lietuvos įvaizdis - Baltijos širdis ar Bananų respublika?“ (Žeimytė, 2009), „Išblukęs valstybės įvaizdžio spindesys“ (Lapinskas, 2009). Ši situacija įrodo, kad į šalies įvaizdžio kūrimo grupę reikia įtraukti daugiau suinteresuotų šalių, kurios padėtų ieškoti geriausiai idėjas, vertybes ir prioritetus atspindinčių sprendimų. Martišius (2009) teigia, kad Lietuvai savo įvaizdžio nesisekė suformuoti ne tik dėl nenuoseklaus darbo, bet ir dėl aiškaus tapatumo nebuvimo. „Šiais laikais gintaras ir linas nėra pagrindas, ant kurio galima statyti Lietuvos įvaizdį. Mūsų šalyje tapatybės simboliai nebesiejami su tautiniu pasididžiavimu.“ (p. 132). Dėl menko visuomenės palaikymo ir neefektyvumo 2009 m. programa „Lietuva - drąši šalis“ buvo nutraukta.

Audito metu išskirtos svarbios problemos, trukdžiusios kurti šalies įvaizdį, tai nenumatyta finansavimo tvarka, neskaidri projektų atranka ir jų administravimo tvarka, neveikianti institucijų tarpusavio sąveikavimo sistema, Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo tvarkos trūkumas, nenustatyti ir įvaizdžio formavimo vertinimo kriterijai, nevykdoma pokyčių stebėseną (Valstybinis audito ataskaita, 2009, p. 3). Skaičiuojama, kad 2005–2008 m. šalies įvaizdžiui formuoti iš viso išleista 18,2 mln. Eur. Valstybinis auditas nustatė, kad Vyriausybės kanceliarija 231 tūkst. Eur. lėšų panaudojo neefektyviai ir nerezultatyviai. Šie pinigai buvo išleisti 2007 m. įvaizdžio strategijai kurti. Lietuvos prekės ženklo konkursui, tyrimams, apklausoms ir kitiems darbams vykdyti buvo panaudota 330 tūkst. Eur tačiau pastebėta, kad patvirtintas logotipas buvo naudojamas vos kelių institucijų portaluose. Dar beveik 20 tūkst. Eur kainavo Lietuvos įvaizdžio knyga ir 17 tūkst. Eur Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcijos „Lietuva – drąsi šalis“ sukūrimas. Valstybės kontrolė rekomendavo toliau neskirti valstybės biudžeto lėšų atskiroms Lietuvos įvaizdžio formavimo priemonėms finansuoti, kol bus suformuluotos Lietuvos įvaizdžio formavimo kryptys ir tikslai, nustatyti prioritetai ir patvirtinta strategija bei Lietuvos įvaizdžio formavimo koordinavimo modelis.

Nepaisant Valstybės kontrolės rekomendacijų, nuo paskutinio įvaizdžio projekto nutraukimo praėjus 8 metams, 2016 m. Valstybinis turizmo departamentas pristatė naują Lietuvos turizmo prekės ženklo koncepciją „Lietuva – gražu kas tikra“ (angl. „Lithuania. Real is beautiful“). Naujojo prekės ženklo kaina – 40 tūkst. Eur. Valstybinio turizmo departamento vadovė Jurgita Kazlauskienė teigė, kad ankstesnis logotipas „Lietuva – drąsi šalis“ nebuvo orientuotas į turizmą, jame nebuvo atspindėti Lietuvos kaip patrauklios kelionių krypties išskirtinimai, todėl buvo kuriamas naujas turizmo prekės ženklas. Šiam keliami 5 siekiai: išsiskirti iš kitų šalių, sukurti vaizdinį unikalumą, perteikti šalies turizmo vertybes, atkreipti dėmesį, būti dalimi komunikacinės sistemos, kurią paprasta ir patogiu naudoti (Valstybinis turizmo departamentas, 2016).

2001 m. metais Estijoje sukurta pirma šalies prekės ženklo koncepcija . „Prekės ženklas – Estija“ (anlg. Brand Estonia) ir iškelti pagrindiniai tikslai: pritraukti investuotojų, paskatinti turizmą, išplėsti rinką Estijos eksportuotojams. „Prekės ženklas – Estija“ buvo padalintas į pagrindines veiklos sritis, tai išsilavinimas, vidinė komunikacija, turizmas ir verslas. Vienas iš skirtumų nuo Lietuvos „Drąsios šalies“ koncepcijos, tai kad buvo nustatyta aiški tikslinė auditorija: Šiaurės šalys, Didžioji Britanija, Rusija, Baltijos valstybės. ir iškeltas tikslas formuoti pačių estų požiūrį į savo šalį (Moilanen, 2009). Ruošiant koncepciją buvo atlikti išsamūs sociologiniai tyrimai minėtose šalyse, ištirta investuotojų, žurnalistų, politikų, gyventojų nuomonė, apklausti ir Estijos gyventojai, norint suprasti, kokia yra šiuolaikinė Estija ir kaip ją mato visuomenė. Gauti duomenys panaudoti kuriant prekės ženklą, atsirado sūkis „Pozityviai besikeičianti“ (angl. Positively transforming), sukurtas logotipas „Sveiki atvykę į Estiją“ (Angl. Welcome to Estonia). Iš viso prekės ženklui sukurti buvo išleista 850 tūkst. Eur. (Molainen, 2009, p. 66).

Kaip minėta, šalies įvaizdis kurtas dviem kryptimis: užsienio auditorijai ir vidinei. Užsieniui buvo skirtas logotipas „Sveiki atvykę į Estiją“, o kita kampanijos dalis buvo šalies gyventojams skirtas šūkis „Aš myliu Estiją“ (angl. I love Estonia). Ši kampanijos dalis siekė parodyti ką reiškia būti estu, skatinti tautinį pasididžiavimą, formuoti identitetą. Kampanija turėjo atskleisti estų meilę ir atsidavimą šaliai arba, kaip teigė kampanijos autoriai, kad „estams būtų lengviau mylėti Estiją“. Kadangi kampanija orientuota į šalies vidų, numatyti du jos įgyvendinimo būdai: koordinuojamas centralizuotai, prižiūrimas valdžios arba nekoordinuojamas, laisvai besivystantis verslo ir žmonių pagalba (Internal Communication Brandbook, n.d.) Visai šalies įvaizdžio kampanijai kurti buvo pakviesta Didžiosios Britanijos įmonė „Interbrand“, turinti daug patirties dirbant su šalių įvaizdžių kūrimu, o pati koncepcija buvo kuriama pagal atliktus tyrimus



8 pav., Estijos šalies įvaizdžio kūrimo modelis (Sud. pagal www.brand.estonia.eu)

Kurdama savo įvaizdį, Estija pasirinko akcentuoti šiaurietišką tapatumą. Nors socialiniais ir ekonominiais aspektais ji dar atsilieka nuo Skandinavijos, tačiau žmonių gyvenimo būdas, aplinka ir požiūris įvardijamas kaip artimesnį Šiaurės šalims, negu Baltijos valstybėms (Martišius, 2009, p. 128). C. Browningas teigia, kad „Estijos pasirinkimas tapatinti save su Šiaurės šalimis yra sėkmingas, nes daugumai žmonių tai atrodo modernu. Apie Estiją pirmą kartą girdintiems žmonėms ji siejosi su stipria ir tvaria Šiaurės šalių ekonomika, socialiniu pažangumu“ (2007, p.27). Taigi Estija kurdama savo šalies įvaizdį ne tik atsiribojo nuo Sovietinio palikimo, bet ir siekė būti labiau tapatinama su Šiaurės šalimis nei su Baltijos. Vidinei komunikacijai skirtose stiliaus knygoje rašoma (Internal Communication Brandbook, n.d., p. 4):

„Mūsų namai yra Šiaurėje. Tai mus daro stipriais, dėmesingais aplinkai ir žmonėms, tačiau uždariais ir mažančiais. Mes nemėgstame girtis, bet žinom savo vertę <...> Kraujas mūsų venose yra senovinis ir nuoširdus. Mes neturime istorijų apie ekspedicijas ir karalius, bet mūsų istorija yra viena seniausių apie tai, kaip užkariavome jūrą ir dirbome žemę. Žinome nepriklausomybės kainą ir savo šaknų stiprybę. Esame maža, bet išdidi šalis, kuri derina naujus ir senus, amžinus ir trumpalaikius, šiltus ir šaltus dalykus. Estija turi ne tik senovinę šiaurietišką širdį, bet šiltą ir amžinai jauną dvasią“.

K. Dinnis (2008, p. 231-235) Estijos įvaizdžio kampaniją laiko sėkminga dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, Estija išsikėlė labai konkrečius tikslus ir tikslinei auditorijai pateikė aiškius, paprastus argumentus, kodėl šalis yra patraukli turizmui ar kodėl verta joje investuoti. Antra, tuo metu Estija buvo labai menkai žinoma šalis, taigi turėjo gerą galimybę sudaryti pirmą stiprų įspūdį visiems, kas anksčiau jos nebuvo girdėję. Pakeisti blogą reputaciją yra sunkiau, nei sukurti visai naują. Trečia, šalis iš tiesų turi stiprių savybių, kurios yra patrauklios ir įdomios. Tai išsaugota kultūra, išsilavinusi visuomenė, palanki aplinka naujosiom technologijom. Sugebėjimas tinkamai pasirinkti tikslinę auditoriją padėjo Estijai kurti pageidaujamą įvaizdį. Reklamuoti naują prekės ženklą buvo pasirinkta ne tik pasitelkus brošiūras, tinklalapius, reklamą oro uostuose, ant taksų automobilių, bet ir oficialiuose organizacijų, ministerijų ir valstybės institucijų puslapiuose, taigi buvo pasitelkiama ir viešoji diplomatija.

M. Martišius (2009) pastebi, kad įvaizdžio kūrimo sėkmę lemia įvaizdžio ryšys su šalies tapatumu. Jis teigia, kad, „atsiradus abipusiam ryšiui tarp prekės ženklo ir tapatumo, įvaizdis ne tik modeliuojamas kitiems, bet ir tampa tapatumo dalimi, atsiranda emocinis pagrindas, kuris skatina prisirišimą prie šalies“ (p. 129). Šūkis „Pozityviai besikeičianti“ turėjo atspindėti išskirtinius Estijos kaip naujos, veržlios šalies bruožus: nauja perspektyva, požiūris linkęs į permainas ir reformas, šiaurietiška kultūra ir temperamentas, savarankiškumas, europietiška visuomenė. 2008-aisiais ši kampanija buvo nutraukta dėl kelių priežasčių: kampanijos laikas tęsėsi jau 7 metus, projektas pasiekė išskeltus tikslus, sumažėjo visuomenės palaikymas. Todėl, nors prekės ženklas „Prekės ženklas Estija“ išliko tas pats, tačiau šūkis buvo pakeistas į „Pozityviai stebinanti“ (anlg. Positively Surprising) ir išryškinti penki nauji akcentai (Tulbakain-Trell, 2009):

- Estija pilna kontrastų (natūrali gamta ir Talino senamiestis);
- Estija gryna ir šiaurietiška (dizainas — šiaurietiškas, o gamta — gryna);
- Estija greita ir pirma įgyvendinti naujoves (pvz. m-parkavimas ar e-pilietybė);
- Estija romantiška šalis (romantiška istorija, jaukus senamiestis, įdomios salos);
- Estija kompaktiška ir patogi šalis (vos 15min. kelio nuo oro uosto iki miesto ar gamtos).

2015 m. paskelbta, kad Estija ruošiasi keisti ilgai gyvavusį ir gerai įvertintą prekės ženklą „Prekės ženklas Estija“, nes siekia atsinaujinti prieš 2018 m. vyksiantį valstybės 100-ąjį gimtadienį ir pirmininkavimą ES. Be to, 2014 m. „Enterprise Estonia“ inicijuota apklausa parodė, kad pastaruoju

metu tik 2proc. apklaustųjų naudojo bendrą Estijos prekės ženklą parduodami savo prekes ar paslaugas, tačiau beveik 50 proc. teigė, kad bendra koncepcija yra reikalinga. 2011 m. skrydžių kompanijos „Lonely Planet“ vykdyta apklausa parodė, kad Estijos naujas lozungas „Pozityviai stebinanti“ netapo tokiu populiariu kaip tikėtasi po pirmosios kampanijos sėkmės (Estonian Public Broadcasting, 2015).

Kita priežastis, kodėl Estijos įvaizdis pasaulyje stiprėja tai savęs identifikavimas kaip technologiškai išsivysčiusios, inovacijas diegiančios šalies, e. paslaugų populiarinimas. Pavyzdžiui, 2007 m. Estijoje pirmą kartą pasaulyje vyko elektroninis balsavimas renkant nacionalinį parlamentą. Šalis gali pasigirti pažangiausia pasaulyje mobilią parkavimo sistema, modernia ir efektyvia e. paslaugų sistema, kuri apima e. sveikata, e. valdžią, e. universitetą, mobilią bankų paslaugas, elektroninį mokesčių administravimą. Pastaruoju naudojami 95 proc. piliečių, kas yra gana aukštas skaičius Europoje. Estija sparčiai vysto informacines ir komunikacines sistemas ir kuria tinkamą infrastruktūrą, taip siekia privilioti investicijų, nes gali pasiūlyti jaunų talentų, galinčių dirbti šioje srityje. Gyventojus Estija pristato kaip išsilavinusią, modernią visuomenę, gebančią kalbėti keliomis užsienio kalbomis ir dirbti įvairiose srityse. Labiausiai pasaulyje Estiją išgarsino programa „Skype“, o šiai dienai šalyje jau yra įsikūręs ir NATO kibernetinio saugumo centras. Išskiriamos šios sparčiausiai augančios sritys: kibernetinio saugumo centrai, saugumo programų vystymas, apsaugos programų ir sistemų integravimo vystymas, mobilus saugumas, bevielis saugumas (Invest Estonia, 2016). Naujausias estų išradimas yra elektroninė pilietybė (angl. E-residence). Tai viršnacionalinė, elektroninė tapatybė, kuria gali naudotis visi pasaulio piliečiai, norintys vystyti nuo vietos nepriklausantį elektroninį verslą. E-pilietybė kuria tam tikrą skaitmeninę bendruomenę, kuri gali naudotis saugiomis ir efektyviomis paslaugomis, kurios anksčiau būdavo prieinamos tik piliečiams: el. būdu pasirašyti dokumentus, naudotis el. bankininkyste, deklaruoti mokesčius ir t.t. Tereikia vieną kartą atvykti į Estiją užsiregistruoti ir galima valdyti verslą elektroniniu būdu, tačiau e. piliečiai neįgauna kitų teisių, pvz. balsavimo ar leidimo nuolat gyventi (E-Estonia, n.d.). Estijos vyriausybės vyriausiasis informacijos pareigūnas Taavi Kotka teigė, kad iki 2025 m. tikimasi turėti 10 milijonų e.pilietybės turėtojų (www.technologijos.lt)

Estijos technologinis išsivystymas, glaudus bendradarbiavimas tarp modernaus valstybinio sektoriaus, verslo įmonių, informacinių ir telekomunikacijų technologijų sektoriaus, technologijoms imli visuomenė lėmė E-Estijos koncepcijos susikūrimą. Ši tinkamai investicijoms pasirinkta sritis ir pasiekimai ypač garsina šalį ir formuoja tinkamą jos įvaizdį. Galima matyti, kad Estija daugiau dėmesio skiria ne viešosios diplomatijos taikymui, bet marketingo disciplinos vystymui ir šalies įvaizdžio formavimui per nacionalinio prekės ženklo kūrimo strategijai. Didelis privalumas ir pavyzdys kitoms šalims yra išvystyta tarpinstitucinė komunikacija, gausus informacijos kiekis apie šalį ir jos pasiekimus anglų kalba internete.

Molainen ir T. Seppas (2008, p. 119-122) ištyrė, kad prieš sukuriant strategiją, Suomijos įvaizdis pasaulyje buvo neaiškus ir silpnas, dažniausiai žmonės įvardindavo šaltą klimatą ir ramią tautą. Kita vertus, žmonės į Suomiją žiūrėjo dažniau pozityviai ar neutraliai, neigiamų nuomonių praktiškai nebuvo. Iki 2008-ųjų Suomija neturėjo savo vieningo prekės ženklo ir institucijos, atsakingos už šalies įvaizdžio kūrimą. Pasirodydavo atskiros kampanijos, tačiau jų finansavimas nebuvo tikslingas. Pasak S. Anholto, Suomija turi geras sąlygas kokybiškam prekės ženklui kurti ir išnaudoti savo stipriąsias puses ne tik įvaizdžiui formuoti, bet realiems darbams nuveikti. Nuspręsta, kad turizmas neturėtų būti prekės ženklo pagrindu, nes didelės investicijos į šios reklamą neatneštų siekiamos ilgalaikės naudos. Šiai sričiai kuruoti veikia Suomijos turizmo taryba, kuri veikia su Viešosios diplomatijos priežiūra. (Final Report of the Country Brand Delegation, 2010, p. 269)

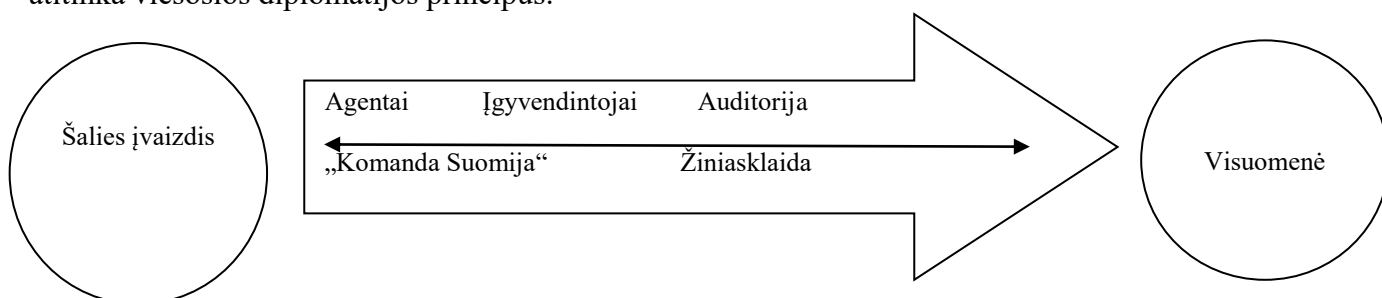
Suomijos įvaizdžio koncepcijos pamatu buvo pasirinkta sparčiai besivystančios ir tobulėjančios šalies įvaizdis. 2010 m. buvo pristatytas valstybės prekės ženklo projektas „Misija Suomijai“ (angl. Mission for Finland). Pasirinktas įdomus požiūris ir visa strategija paremta pasauli kamuojančių problemų sprendimu: tikimasi, kad 2030-aisiais Suomija galės vadintis pagrindine pasaulio problemų sprendėja (Final Report of the Country Brand Delegation, 2010). Strategijos rengėjai teigia, kad Suomija turi išsikelti ambicingus tikslus ir įtraukti visą visuomenę tam, kad jie būtų pasiekti. Funkcionalumas, švari gamta ir geras išsilavinimas yra trys pagrindinės sritys, turinčios konkrečias užduotis. Šalies funkcionalumą norima įrodyti siekiant tapti kitu Silicio slėniu. Skatinama mažas, į vartotoją ir darbuotoją orientuotas įmones, vystyti naujas iniciatyvas, kurias galėtų įgyvendinti didžiosios kompanijos. Taip siekiama kurti užimtumą, socialines inovacijas. Suomijos gamta garsi švarumu ir natūralumu, bet yra iškeltas ambicingas tikslas iki 2030-ųjų pasiekti, kad šalies ežerų vanduo būtų toks švarus, kad galėtų būti geriamas. Ežerų valymas yra vienas didžiausių nacionalinių projektų, kuris galiausiai turėtų padėti Suomijai tapti didžiausia organiško maisto augintoja. Planuojama, kad ateityje ne mažiau negu pusė produkcijos bus ekologinės kilmės. Šioje srityje bendradarbiauja agrokultūros sektorius, maisto industrija, mokslininkai, technologijų ir prekybos sektoriai. Suomijos išsilavinimo sistema yra viena geriausių pasaulyje, todėl šalis imasi lyderystės ir rengia projektą „Mokytojai be sienų“, kuris padėtų nukentėjusioms šalims atgaivinti švietimo sistemas. Tai tik keletas iniciatyvų, nes beveik 400 puslapių strategijoje yra numatytos misijos ir IT sektoriui, pedagogams, mokinių tėvams, viešajam sektoriui ir kt. Pasirinktas šūkis „Labiausiai funkcionali šalis pasaulyje“ (angl. The Most Functional Country in the World), puikiai atspindi koncepcijos esmę.

2010 m. sukurta skėtinė organizacija „Suomijos komanda“ (angl. The Team Finland), kurios tikslas yra didinti Suomijos įmonių bei tuo pačiu ir pačios Suomijos matomumą pasaulyje, taip siekiant maksimaliai padidinti įmonių pelną ir pagerinti šalies ekonomiką. Pirminė idėja įkurti tokią organizaciją kilo dar 2000 metais, tačiau oficialiai ji įtraukta į Vyriausybės programą ir pradėta kurti

tik po dešimtmečio. „Komanda Suomija“ veikia bendradarbiaujant įvairioms institucijoms, organizacijoms ir įmonėms. Pagrindiniai iniciatyvos įgyvendintojai yra Ekonomikos reikalų ir Darbo ministerija, Užsienio reikalų ministerija, Švietimo ir kultūros ministerija ir įvairios viešosios organizacijos ir įmonės Suomijoje bei užsienyje (Team Finland, n.d.). „Komanda Suomija“ remiasi tinklinės struktūros veikimo principu ir kelia sau tris pagrindinius uždavinius:

- 1) Reklamuoti Suomijos kompanijas užsienyje, kad jos taptų žinomos ir patrauklios, padidėtų eksportas į užsienio šalis.
- 2) Pritraukti užsienio investicijas į Suomiją.
- 3) Reklamuoti Suomijos įvaizdį užsienyje.

„Komandos Suomija“ tinklas siūlo įmonėms plačią įvairovę paslaugų, kurios padeda kompanijoms plėsti savo veiklą, paketi į naujas rinkas. Suomijos įmonės, norėdamos plėsti savo rinką užsienyje, gali gauti žinių, susijusių ir kapitalo judėjimu, sužinoti savo rinkos galimybes užsienio šalyse, gauti patarimų, kaip paversti savo įmonę matoma ir patrauklia kitoms šalims. Taigi „Komanda Suomija“ padeda įmonėms plėstis, veiklą iš lokaliai orientuoti į tarptautinę ir taip gerokai padidinti savo pelną. Investicijų pritraukimui į šalį „Komanda Suomija“ artimai bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, kurių pagrindinė yra „Investuok Suomijoje“ (angl. „Invest in Finland“). Tokiu būdu užsienio investuotojai gali gauti informacijos apie Suomiją, jos rinką ir visą reikiamą pagalbą investavimui pradėti. Šios dvi aukščiau paminėtos paslaugos tuo pačiu tampa ir priemone trečiajai minėtai „Komanda Suomija“ užduočiai– Suomijos įvaizdžio kūrimui ir reklamavimui. Pritraukiant investicijas į Suomiją bei plečiant Suomijos įmonių produkciją užsienyje automatiškai yra formuojamas ir pozityvus pačios šalies įvaizdis. Pagrindinė šio tikslo koordinatorė yra Suomijos populiarinimo taryba (angl. The Finland Promotion Board) (Suomijos Vyriausybė, 2014), priklausanti Viešosios diplomatijos padaliniui. Suomijos šalies įvaizdžio kūrimas yra dvipusis procesas, kuris atitinka viešosios diplomatijos principus.



9pav. Suomijos įvaizdžio formavimo proceso dalyviai (Finland Country Image Communications Book, 2014, p. 3)

Modelyje įvairūs agentai (tai gali būti įmonės, organizacijos ir kt.) bei „Komanda Suomija“ yra pagrindiniai įvaizdžio formuotojai. Kartu su žiniasklaida, strategijos įgyvendintojais ir auditorija jie perduoda žinutes visuomenei, o gaunamas atgalinis ryšys padeda šį procesą tobulinti (9pav.). Šioje

konceptijoje auditorija plačiąja prasme yra suomia ir visi, ir viskas, kas susiję su Suomija, pvz. įmonės, organizacijos ar produktai. Visuomenė šiuo atveju yra didžioji pasaulio populiacijos dalis, nes siekiama, kad žinia apie Suomiją sklįstų kuo plačiau. Visi tarpininkai, kurie yra tarp šalies įvaizdžio ir tarp auditorijos, laikomi svarbiais proceso dalyviais. Tai atspindi pagrindinius Viešosios diplomatijos instituto tikslus. Siekiama, kad (Finland Country Image Communications Book, 2014, p. 3):

- Vykty nuolatinis, nuoseklus šalies įvaizdžio formavimo procesas per visus įmanomus kanalus
- Siunčiama žinutė pasauliui būti aiški ir vieninga, kad visi vadovautųsi viena strategija.
- Visiems, kas dalyvauja įvaizdžio formavimo procese, būtų suteikiama reikalinga pagalba, konsultacijos.

Aptartų šalių įvaizdžių koncepcijų palyginimai pateikti lentelėje nr. 11. Pasirinktame kontekste labiausiai išryškėja Lietuvoje egzistavusios problemos: strategijos nebuvimas, neaiški projektų administravimo, tvarka, neveikianti institucijų tarpusavio sąveikavimo sistema, Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo trūkumas. Kai kurių tyrėjų nuomone, koncepcija „Lietuva - Drąsi šalis“ buvo užprogramuota nesėkmei, nes buvo ruošama neturit bendros šalies įvaizdžio vizijos. M. Martišius (2009) abejoja pačiu konceptualios idėjos pagrindimu: „Pirmiausia drąsa yra būdo savybė ir vargu ar ji gali būti tapatumo dalimi, į kurią atsiremia šalies įvaizdis (...) rizikuojame susilaukti palyginimo su kitais: Lietuva drąsi šalis, Rusija drąsesnė, lietuviai darbšti tauta – kinai darbštesni“ (p. 132). Estijos ir Suomijos sprendimai buvo rezultatyvesni. Šiose šalyse atsakingai ieškota koncepcijos, kuri atspindėtų šalių identitetą, siekta įsiklausyti į visuomenės nuomonę, o prekės ženklą išpopuliarinti ne tik užsienyje, bet ir pačių šalių viduje. Estija tai padarė sukurdamą atskirą prekės ženklą vidinei komunikacijai „Aš myliu Estiją“, o Suomija į ženklo kūrimą įtraukė didelę visuomenės dalį. Tuo tarpu Lietuvoje sukurtas prekės ženklas sulaukė labai daug neigiamų nuomonių tiek iš visuomenės, tiek iš ekspertų. Suomija skiria daug dėmesio tam, kad įvaizdžio „ambasadoriais“ taptų kuo daugiau su šalimi susijusių įmonių, gamintojų ir patys gyventojai. Prekės ženklai „Sveiki atvykę į Estiją“ ir „Komanda Suomija“ yra sėkmingi dar ir dėl to, kad priemonių įgyvendinimo priežiūrai buvo paskirtos institucijos ir sukurta veiklos koordinavimo sistema. Tai padeda užtikrinti sklandų programų įgyvendinimą ir projektų tęstinumą, skaidresnį finansų naudojimą. Be to, Lietuvoje šalies įvaizdžio kūrimas gana politizuotas ir neišbaigtas idėjine prasme.

11 lentelė. Lietuvos, Estijos ir Suomijos šalies įvaizdžio koncepcijų palyginimas.

	Lietuva	Estija		Suomija
Šalies įvaizdžio koncepcija	„Lietuva – drąsi šalis“	„Prekės ženklas — Estija“		„Misija Suomijai“
Prekės ženklas	„Lietuva – drąsi šalis“	„Sveiki atvykę į Estiją“		„Komanda Suomija“
Lozungas	-	„Pozityviai besikeičianti“	„Pozityviai stebinanti“	„Labiausiai funkcionali šalis pasaulyje“
Žinutė	Lietuva kontrastinga ir dinamiška šalis, o lietuviai ryžtingi ir iniciatyvūs. Lietuvos konceptuali idėja grindžiama drąsa.	Sena, bet moderni šalis, šiaurietiškas identitetas, skaitmeninė visuomenė.		Suomija moderni, sparčiai tobulėjanti šalis, gali pasiūlyti inovatyvių sprendimų ir išspręsti pasaulį kamuojančias problemas
Laikotarpis	2007-2009m.	2001-2008m	2008m. - dabar	2010m. – dabar.
Kaina	367 528 Eur	850 000 Eur		n. d.
	Strategijos nebuvimas; kryptingos informavimo politikos nebuvimas; tinkamų priemonių trūkumas, finansavimo trūkumas, neefektyvus lėšų panaudojimas; viešosios ir tarpinstitucinės komunikacijos trūkumas, koordinavimo trūkumas, nevykdoma stebėseną; Vyriausybės kaita; visuomenės palaikymo trūkumas.	Aiškios veiklos kryptys: turizmas, verslas, išsilavinimas; nustatytos tikslinės auditorijos; paraleliai plėtojama vidinė ir išorinė komunikacija su Estijos piliečiais ir užsieniečiais; skatinamas viešojo ir privačiojo sektoriaus bendradarbiavimas; dėmesys piliečių įtraukimui.		Sukurtas Vyriausybės patvirtintas strateginis dokumentas; paskirtos vykdančiosios ir koordinuojančios institucijos; ilgalaikis planavimas ir veiklos tęstinumas; į įvaizdžio kūrimo procesą įtraukiama visuomenė ir kitos suinteresuotos šalys.

3.2.2. Šalių įvaizdžio vertinimo rodiklių ir reitingų analizė

Pastaruoju metu atsirado ne vienas indeksas matuojantis valstybių prekių ženklų populiarumą ir vertę. Tačiau pirmasis tai pradėjo daryti Simonas Anholtas drauge su tyrimų institutu sukūręs „Anholt-GfK Roper“ nacionalinio prekės ženklo indeksą, kuris matuoja prekės ženklo stiprybę ir populiarumą. Kasmet vertinamas 50 šalių prekės ženklas apklausiant apie 20 tūkst. žmonių nuo 18 m. amžiaus iš įvairių regionų (Šiaurės Amerikos, Vakarų Europos, Centrinės ir Rytų Europos, Lotynų Amerikos, Artimųjų Rytų/ Afrikos, Azijos ir Ramiojo vandenyno). Dėl šių priežasčių šį indeksą galima laikyti patikimu. Jį sudaro 6 pagrindinės tiriamos sritys: eksportas, vykdoma politika, kultūra, žmonės, turizmas, imigracija ir investicijos (Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, 2008, p. 1-2). Lietuva į šį indeksą buvo įtrauktą tik 2008 m., tuo metu užėmė 42-ą vietą iš 50. Estijai teko 44-a, o Suomija 18-ta

vietos. Kitos Šiaurės šalys užėmė aukštesnės vietas, vienintelė Latvija į šį indeksą apskritai nebuvo įtraukta (12 lentelė).

12 lentelė. Baltijos jūros regiono šalys pagal „Anholt-GfK Roper“ indeksą(2008).

Šalis	Vokietija	Švedija	Norvegija	Danija	Suomija	Rusija	Islandija	Lenkija	Lietuva	Estija
Vieta reitinge	1	10	13	15	18	22	23	30	42	44

Iš trijų analizuojamų šalių S. Anholtas apie Suomiją atsiliepia palankiausiai teigdamas, kad tokį palyginus aukštą reitingą lėmė Suomijos išsivystymas aukštųjų technologijų srityje. Suomijos veikla aplinkosaugos srityje, tarptautinėse taikos misijose ir mažinant skurdą taip pat garsina jos vardą. Šiaurietiškų vertybių, laisvės, lygybės ir žmogaus teisių puoselėjimas kuria Suomijos kaip stiprios demokratinės valstybės įvaizdį (Final Report of the Country Brand Delegation, 2010). Tai atspindi ir Demokratijos indeksas, pagal kurį Suomija užima pirmąją vietą (Freedom House, 2016). Šie duomenys pagrindžia teorinėje dalyje aptartą teoriją, kad šalių vykdoma politika ir propaguojamos vertybės didele dalimi lemia, koks šalies įvaizdis formuojasi.

Kita vertus, Suomijos kultūra yra viena iš sričių, kur šalis buvo įvertinta gana žemu balu, kitos Šiaurės šalys kultūros žinomumu ją gerokai aplenkė. Taigi pasirinkusi savo prekės ženklą remti ne rekreacija, o inovacijomis, šalis padarė teisingą sprendimą. Kitaip vertinamas žmogiškasis kapitalas ir gyvenimo kokybė — šiais klausimais Suomija labai konkurencinga savo kaimynėms. Galima diskutuoti, kad nepaisant gerųjų rezultatų ir teigiamų asociacijų su kitomis Skandinavijos šalimis, Suomija palieka vidutinį, neįsimintiną įspūdį. Tačiau matomas privalumas, kad net mažai žinodami apie šią šalį, respondentai apklausoje ją įvertino labiau teigiamai, nei neigiamai (Country Brand Report, 2010, p. 271-277). 2009-aisiais Suomija pakilo per 2 vietas iki 16 ir kartu su Singapūru, Indija ir Tailandu buvo įvardinta kaip sparčiausiai tobulėjanti šalis, tuo tarpu Lietuvos pozicija nukrito į 43 vietą. 2016 m. duomenimis, Suomijos prekės ženklas neapleidžia savo pozicijų ir pasaulyje užima 17 vietą. Jos vykdoma politika laikoma stiprybe, tačiau kultūros ir turizmo srityje vis dar atsilieka nuo kitų Šiaurės šalių.

Kitas svarbus reitingas yra „East West Global Index 200“, kuris matuoja šalių populiarumą žiniasklaidoje. Iš 200 pasaulio šalių Lietuva 2011 m. užėmė 82 vietą. Palyginus 2008-aisiais šalis buvo 129 vietoje. Estija atitinkamai per 3 metus pakilo iš 134 iki 49 vietos, o Suomija iš 24 į 16 vietą (East West Communications, 2011). Šis reitingas reikšmingas, nes nagrinėja publikacijas populiariausiuose tarptautiniuose žiniasklaidos kanaluose kaip „The Economist“, „The Washington Times“, „CNN International“. Tačiau skaičiuojant tik šalies paminėjimus neatspindima reali įvaizdžio situacija, nes šalies žinomumas pats savaime nėra vertybė, jei kontekstas, kuriame minima ir aprašoma šalis, yra neigiamas.

Kadangi analizei pasirinktos šalys kurdamos savo įvaizdį labiausiai siekia ekonominės naudos, verta apžvelgti „Šalių konkurencingumo reitingą“, kurį skelbia Tarptautinis vadybos institutas. Tyrime derinamas kiekybinis ir kokybinis metodai, lyginami statistiniai duomenys ir įmonių vadovų nuomonė. Pateikiami vertinimai kaip skirtingose šalyse vyksta darbuotojų ugdymas įmonėse, talentingiausiųjų pritraukimas ir jų išlaikymas (Versli Lietuva, 2016). Vertinimas vykdomas pagal tris kriterijus:

- Skaičiuojamos šalies investicijos į gyventojų išsilavinimą ir darbuotojų ruošimą;
- Matuojamas gebėjimas pritraukti kvalifikuotus darbuotojus iš užsienio;
- Vertinamas prisitaikymas prie darbo rinkos poreikių.

2015-ųjų reitinge Lietuva – 28 vietoje, t.y. šešiomis pakopomis aukščiau nei prieš metus ir buvo įvertinta kaip viena labiausiai reitinge pakilusių šalių. Vienas iš veiksnių, kuris paskatino tokį šuolį tai verslo reguliavimo reformos, kurios sukėlė verslui nemažų lūkesčių. Tačiau silpnosiomis vietomis įvardinamos inovacijos ir švietimas. Palyginus Estija, prieš metus buvusi 30-ojoje vietoje, 2015m. smuko į 31 vietą. Suomijos pokytis taip pat nedidelis: 2014m. 18 vieta, 2015m. 20. Didžiausiomis Lietuvos stiprybėmis įmonių vadovai įvardijo aukštą švietimo lygį, kvalifikuotą darbo jėgą, patikimą infrastruktūrą, kaštų konkurencingumą, ekonomikos dinamiškumą, verslui draugišką aplinką, politinį stabilumą (World Competitiveness, 2015). Remiantis 2016m. Pasaulio konkurencijos reitingu, galima palyginti ir pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria šalys bei pasiekimus pagal verslui aktualius kriterijus (13 lentelė).

13 lentelė. Pasaulio konkurencijos reitingo rezultatų palyginimas 2016m. (Sud. pagal World Competitiveness, 2016)

Kriterijus	Lietuva	Estija	Suomija
Ekonomika	45	39	47
Valstybės valdymas	24	20	21
Verslas	28	34	21
Infrastruktūra	29	33	5
Bendras reitingas	30	31	20
Pagrindiniai iššūkiai 2017m.	Mokslo, inovacijų ir žinių vystymas, investavimas į aukštąsias technologijas; Eksperto didinimas, konkurencingumo augimas Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas Darbingo amžiaus žmonių emigracijos mažinimas Viešojo sektoriaus efektyvumo didinimas.	Inovacijų skatinimas ir produktyvumo didinimas ; Verslo ir mokslo bendradarbiavimo skatinimas; Eksperto rinkų už ES ribų diversifikavimas; Vidinių investicijų didinimas; Užsienio investicijų pritraukimas.	Konkurencingumo eksporto industrijoje išsaugojimas; Inovacijų kūrimas ir produktyvumo didinimas ; Viešųjų finansų subalansavimas; Senstančios visuomenės suvaldymas; Regioninės, socialinės ir sveikatos priežiūros reformų įgyvendinimas.

Pagal pateiktą vertinimą matyti, kad kai kuriose kategorijose Lietuva nors ir nėra pirmaujanti šalis, tačiau nuo Estijos ir Suomijos atsilieka neženkliai. Šie duomenys svarbūs tuo, kad paneigia mitus apie Lietuvos, kaip Rytų Europos valstybės atsilikimą ir įrodo, kad būtina ieškoti būdų kaip didinti šalies žinomumą, tuo pačiu padeda akcentuoti šalies pranašumus. Pagal gebėjimus pritraukti talentus pirmauja Suomija ir užima 6 vietą pasaulyje, o Baltijos šalys konkuruoja tarpusavyje: Estija užima 23, Lietuva 25 vietą. Analizuojant išsamiau, visos trys šalys patenka į 10 sparčiausiai besivystančių ir daugiausiai investicijų sulaukiančių šalių. (New Talent Report, 2016).

Atsižvelgiant į tai, kad ateinančiais metais, tiek Lietuva, tiek Estija sieks didinti gaunamų tiesioginių užsienio investicijų srautus, įdomu apžvelgti iki šiol vyravusias tendencijas. Plačiąją prasme tiesioginės užsienio investicijos (TUI) gali būti aiškinamos kaip užsienio kapitalo investavimas kuriant naujas arba perkant vietines įmones. TUI nėra priskiriami smulkūs sandoriai arba jeigu investuotojas įsigyja mažiau nei 10 proc. įmonės kapitalo. Šiai investicijų kategorijai priklauso nekilnojamo turto įsigijimas, paskolos, dividendai. Tačiau siekiant pamatuoti tiesioginę reikšmę turinčias investicijas, rekomenduojama skaičiuoti naujus, dar vadinamus „plyno lauko“ projektus (Investuok Lietuvoje, 2013, p. 4). Lietuvoje 2008-2013 m. užsienio investuotojai įgyvendino apie 200 investicinių projektų ir sukūrė daugiau nei 16 tūkst. naujų darbo vietų, ypač vertingos tos, kurios sukuriamos regionuose. Palyginus 2013m. Lietuvoje buvo sukurta 14 projektų, o Lietuvoje 38. Tačiau skaičiuojant sukurtų darbo vietų skaičius tenkantis 1 mln. gyventojų, Estijoje ir Lietuvoje labai panašus: atitinkamai 1,205 ir 1,269 (Invest Lithuania, 2013, p. 5). Užsienio investuotojų pritraukimas naudingas keliais aspektais: kuriamos gerai apmokamos darbo vietos ir didinamas užimtumas, o tai gali padėti spręsti emigracijos problemą. Tuo pačiu žymių kompanijų atėjimas į rinką gali tapti gera reklama šalia, bet

Turizmo srautų didinimas taip pat vienas iš šalies įvaizdžio kūrėjų tikslų. Lietuvos turizmo departamento duomenimis, Lietuvoje 2015m. apsilankė ir apgyvendinimo įstaigose apsistojo 1,4 mln. svečių iš užsienio šalių. Palyginus su 2014m., bendras turistų skaičius išaugo 2,3 proc., tuo pačiu išaugo užsieniečių, atvykusių iš Europos Sąjungos skaičius ir pasiekė 58 proc. visų šalyje apsilankusių asmenų. Pagal šalis tradiciškai daugiausiai turistų Lietuva sulaukia iš Vokietijos ir kaimyninių šalių: Rusijos, Lenkijos ir Baltarusijos. Vilnius vis dar išlieka labiausiai lankomu miestu — 2015m. sostinėje apsistojo 59% visų atvykusių turistų. Taigi kuriant turizmo populiarinimo strategiją svarbu atsižvelgti ir į regionų patrauklumo didinimą. Siekiant pamatuoti ar turistų srautai pasikeitė pradėjus naudoti Lietuvos nacionalinį prekės ženklą „Lietuva - drąsi šalis“, tikslinga palyginti 2008 m., 2009 m. ir 2010 m. statistiką. Praėjus metams po prekės ženklo sukūrimo, Lietuva sulaukė 2,6 proc. daugiau svečių nei 2007 m. tačiau 2009m. turistų srautas sumažėjo net 21,8 proc., o 2010 m. vėl pakilo 10,6 proc. (Lietuvos turizmo departamentas, 2010; 2011; 2012). Atsižvelgiant į aplinkybes, labiau tikėtina, kad

tokią turistų srautų dinamiką lėmė Pasaulinė krizė, o ne Lietuvos prekės ženklo sukūrimas. Kita vertus, koncepcija „Lietuva – draši šalis“ nebuvo orientuota į rekreacinių paslaugų populiarinimą.

2015m. Estiją aplankė 6 milijonai turistų iš užsienio, tai 7 proc. mažiau nei 2014m. Kita vertus, 2015m. turistų, pasilikusių Estijoje ilgiau nei 1 diena, skaičius išaugo 12%, taigi nors žmonių atvyko mažiau, tačiau šalyje jie pasiliko ilgiau. 2015m. turistai Estijoje išleido apie 1,3 mlrd. Eur. Tradiciškai, didžiausią turistų dalį sudaro atvykę iš kaimyninių Rusijos ir Suomijos, pastaraisiais metais padaugėjo turistų iš Latvijos. Visi kartu turistai iš kaimyninių šalių sudarė net 63% visų atvykusių. Palyginus su 2013m. turistų srautas iš Azijos šalių padvigubėjo ir 2015m. pasiekė 63tūkst. Labiausiai padidėjo turistų skaičius atvykusių verslo tikslais, tai galima susieti su sėkminga Estijos verslumo skatinimo politika ir reklama. Analizuojant vietinio turizmo statistiką galima daryti prielaidą, kad skaičių augimui turėjo įtakos ir vykdyta kampanija. Estijoje šis skaičius pasiekė 38%, tai reiškia, kad per metus apgyvendinimo paslaugomis pasinaudojo 1,2mln. vietinių turistų. (Quarterly Bulletin of Statistics Estonia, 2016, p. 109-115).

Suomijoje 2015m. iš viso apsilankė virš 19 mln. turistų. Tačiau skaičiuojant pokytį nuo 2010m. tai tik 500 tūkst. daugiau, todėl galima teigti, kad Turizmo departamentas turėtų permastyti savo veiklas. Šį skaičių 2015 m. sudaro 5,5 mln. užsieniečių ir 14, 2 mln. vietinių turistų, palyginus su Lietuva ir Estija tai itin didelis vietinio turizmo rodiklis. Didžiausią srautą atvykėlių sudaro svečiai iš kaimyninės Rusijos (728 tūkst.) ir Švedijos (550 tūkst.). Analizuojant skaičius pagal regionus, didžioji dauguma turistų atvyksta iš Europos Sąjungos, tačiau įvairovė, palyginus su Lietuva ir Estija — didesnė (Visit Finland Tourism trend).

Turizmo naudą šaliai geriausiai matuoti pasitelkiant turizmo intensyvumo indikatorių, kuris atspindi santykį tarp atvykusių turistų ir šalies gyventojų. Kuo indikatorius aukštesnis, tuo didesnė nauda skaičiuojama šaliai. 2015 m. turizmo intensyvumo vidurkis Europos sąjungoje buvo 5, tuo tarpu Estijoje 4, Suomijoje 3, o Lietuvoje 2 (Eurostat, 2015). Tai aiškiai parodo, kad palyginus su kitomis analizuojamomis šalimis, Estija gauna daugiausiai naudos iš turizmo sektoriaus.

3.3. Pasiūlymai ir rekomendacijos

Atlikta duomenų analizė parodė, kad Lietuvai nesisekė sukurti patrauklaus savo įvaizdžio, nes nebuvo sukurtas nuoseklus veikslių planas įvaizdžiui formuoti, o atskirų institucijų veikla šalies įvaizdžio kūrimo procese — fragmentuota. Per daugiau nei dešimtmetį taip ir nebuvo pasiekta bendro sutarimo dėl Lietuvos įvaizdžio formavimo politikos, todėl darbai vykdyti netikslingai. Estijoje tai atlieka Vyriausybei atskaitinga institucija „Įmonė Estija“, o Suomijoje Viešosios diplomatijos skyrius Užsienio reikalų ministerijoje. Todėl Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijai teikiami šie pasiūlymai:

1. Pasekti kaimyninių šalių pavyzdžiu ir **paskirti atsakingą instituciją**, kuri koordinuotų ir kontroliuotų šalies įvaizdžio kūrimą ir planų įgyvendinimą.
2. Atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę **rekomenduojama paruošti strateginės veiklos planą**, suformuluoti Lietuvos įvaizdžio viziją, strateginius tikslus, paruošti veiklos programą ir atsakingai paskirstyti numatomus finansavimo šaltinius. Įvaizdžio kūrimas turi būti ilgalaikis, strateginio valdymo principais paremtas procesas, turi būti užtikrinamas nuoseklumas, gebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau naudoti išteklius. Svarbu nuolat vykdyti veiklos stebėseną. Pavyzdžiui, Estijos pasirinkimas plėtoti skaitmeninės visuomenės idėją padėjo apsibrėžti veiklos gaires, todėl Lietuvai taip pat verta apsibrėžti prioritetinę veiklos sritį ir kurti nuoseklų įvaizdį.
3. Į įvaizdžio kūrimo procesą rekomenduojama **įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių** Šalies įvaizdis turi remtis identitetu, pirmiausia būti priimtinas pačiai visuomenei ir atspindėti šalies vertybes. Suomija yra geras pavyzdys, nes strategijoje „Misija Suomijai“ yra numatūs pagrindinės veiklos sritis į jos įgyvendinimą įtraukė įvairias institucijas, nevyriausybinės organizacijas, buvo sukurta skėtinė organizacija „Suomijos komanda“. Lietuvos atveju galima šalies įvaizdžio kūrimo tikslui įveikinti lietuvių diasporą užsienyje, todėl rekomenduojama į įvaizdžio formavimo procesą įtraukti ir „Globalios Lietuvos“ tinklą.
4. Būtina **gerinti komunikaciją**, nes apie Lietuvą, svarbiausius įvykius, pasiekimus, lankytinus objektus ir vykstančius renginius ypač trūksta aktualios informacijos užsienio kalbomis. Būtina aktyviau išnaudoti internetines svetaines, socialinius tinklus, nuolatos atnaujinti informaciją ir ruošti kokybiškus pranešimus tam, kad būtų atsvertas neigiamos informacijos apie Lietuvą kiekis. Taip pat rekomenduojama vystyti tarpinstitucinę komunikaciją, kad būtų užtikrintas įvaizdžio kūrimo nuoseklumas.

IŠVADOS

1. XXI a. tradicinės diplomatijos sampratos ir įgyvendinimo būdų pasikeitimus lėmė technologinė pažanga, socialiniai, ekonominiai ir įvairūs politiniai procesai. Pagrindinės diplomatijos misija formuoti ir įgyvendinti užsienio politikos tikslus nepasikeitė, tačiau naujai atsiradusiai jos formai, viešajai diplomatijai, būdingos naujos funkcijos, pvz.: aktyvi komunikacija, įvaizdžio formavimas, privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo skatinimas. Viešoji diplomatija yra skaidresnė ir atviresnė visuomenei, orientuota į ryšių su visuomene kūrimą. Tam, kad viešoji diplomatija būtų rezultatyvi, jos formuotojai siekia gauti atgalinį ryšį ir dažnai vadovaujasi visuomenės nuomonių apklausomis. Viešajai diplomatijai ypatingą reikšmę turi žiniasklaida, kultūrinė diplomatija, diasporos. O pagrindiniams uždaviniams priskiriami siekiai padidinti žinojimą apie šalį, atnaujinti ir formuoti jos įvaizdį, padidinti teigiamą šalies vertinimą, paskatinti įsitraukimą ir daryti įtaką žmonių pasirinkimams, susijusiems su šalimi.
2. Siekiant suformuoti teigiamą šalies įvaizdį politikos formuotojai ėmė vadovautis ne tik viešosios diplomatijos principais, bet ir rinkodaros žiniomis. Šios krypties žinių poreikis paskatino dviejų mokslinių disciplinų susiliejimą ir gilesnį viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimą kuriant šalies įvaizdį. Nors esama įvairių požiūrių ir skirtumų tarp viešosios diplomatijos ir nacionalinio prekės ženklo, visgi argumentai, kodėl šios dvi priemonės turėtų būti taikomos kartu, yra svaresni. Derinant šias disciplinas įvaizdžio kūrimas tapo labiau paremta strateginiu planavimu, pradėta vykdyti aktyvesnė kontrolė ir proceso koordinavimas, o įvaizdžio kūrėjai tapo labiau orientuoti į rezultatą.
3. Atlikus šalių įvaizdžio kūrimo proceso lyginamąją analizę išryškėjo pagrindinės Lietuvos problemos. Pirmiausia, tai nuoseklumo trūkumas ir įvaizdžio kūrimo politizacija. Estijoje ir Suomijoje buvo sukurta viena atsakinga institucija ar padalinys, kuris kuruoja šalies įvaizdžio kūrimo procesą, nepaisant Vyriausybės kaitos. Tuo tarpu Lietuvoje per 10 m. buvo net 5 skirtingos atsakingos komisijos ir darbo grupės, kurios taip ir nepatvirtino vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos. Nepaisant to, buvo perkamos atskiros priemonės, kurios kainavo nepagrįstai dideles sumas, o neskaidrūs procesai ir neaiškūs projektų atrankos kriterijai sukėlė visuomenės pasipiktinimą. Tuo tarpu Estijoje ir Suomijoje buvo vadovaujama strateginio planavimo principais ir kuriant šalies įvaizdžio viziją siekiama atsižvelgti į visuomenės vertybes, identitetą ir stipriąsias puses, įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių. Estija akcentuodama šiaurietišką ir technologinį išsivystymą kuria modernios šalies įvaizdį, kurioje yra ypač palankios sąlygos įkurti verslą. Suomija pabrėždama aukštą išsilavinimo lygį, kokybišką švietimo sistemą ir aukštųjų technologijų išsivystymą pristato save kaip funkcionalią šalį. Abi šios koncepcijos pagrįstos ilgalaikiu planavimu ir aiškia vizija. Tuo tarpu Lietuvos

įvaizdžio prekės ženklas „Lietuva - drąsi šalis“ neturėjo aiškios vizijos ir sulaukė atmetimo reakcijos. Analizuojant įvairius tarptautinius reitingus matoma, kad nors Lietuvos prekės ženklas ar turizmas nėra labai patrauklūs tarptautinei bendruomenei, tačiau pasauliniame kontekste šalis išsiskiria ekonominiu augimu, gebėjimu pritraukti investicijas, talentus. Šie rodikliai atspindi šalių įvaizdį ir gali būti naudojami kaip priemonė, reklamuojant Lietuvos patrauklumą ir konkuruojant su kitomis šalimis.

LITERATŪRA

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
2. Aldersey-Williams, H. (1998) *Cool Britannia's big chill*. New Statesman
3. Anholt, S. (2002). What is a Nation brand? [Žiūrėta 2016 11 01] Prieiga internetu: http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/Anholt_3939.pdf
4. Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Anholt, S. (2007). *The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Competitive Identity*. UK: Palgrave Macmillan.
6. Anholt, S. (2008). *Place branding: Is it Marketing or isn't it?* Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 4, Issue 1, 1–6.
7. Anholt, S. (2010). *Places, Identity, Image and Reputation*. UK: Palgrave Macmillan.
8. Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. *Brands and Branding Geographies*, p.p. 289–304. [Žiūrėta 2016 11 01] Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.4337/9780857930842.00027>
9. Anholt, S., Hildreth, J. (2005). *Brand America: The Mother of All Brands*. UK: Cyan Communications.
10. Anholt-GfK Roper Nation BrandIndex (2008) [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.gtai.de/GTAI/Content/CN/Invest/SharedDocs/Downloads/Studies/diw-wochenbericht-9-2010.pdf>
11. BALREPA. [Žiūrėta 2016 11 01] . Prieiga internetu: <http://www.balrepa.org/lt/4/5/>
12. Baltic Sea Report. Macro research. [Žiūrėta 2016 12 05] Prieiga internetu: http://www.adaur.ee/wp-content/2016/12/bsr_2016_08_12.pdf
13. Barth, F. (1969). The Social Organization of Cultural Difference. *Ethnic Groups and Boundaries*. [Žiūrėta 2016 11 01] . Prieiga internetu: http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic446176.files/Week_4/Barth_Introduction_Ethnic_Groups_and_Boundaries_.pdf
14. BNS. Kur garsioji strategija „Lietuva – draši šalis“? (2013) [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/kur-garsioji-strategija-lietuva-drasi-salis.d?id=63094284>
15. Bound, K., et. al. (2007). Cultural Diplomacy. [Žiūrėta 2016 10 02]. Prieiga internetu: <https://www.demos.co.uk/files/Cultural%20diplomacy%20%20web.pdf?1240939425>
16. Brown, J. (2008). Public Diplomacy and Propaganda: Their differences. *American Diplomacy*. [Žiūrėta 2016 12 02]. Prieiga internete http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2008/0709/comm/brown_pudiplprop.html
17. Brownings, C. S. (2007). Branding Nordicity: Models, Identity and the Decline of Exceptionalism. *Cooperation and Conflict*. Vol. 42, No. 1. [Žiūrėta 2016 11 01]. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1177/0010836707073475>

18. Christodoulides, N. (2005). The Internet & Diplomacy. *American Diplomacy*. [Žiūrėta 2016 10 08]. Prieiga internetu: http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2005/0103/chri/christo_net.html
19. Cowan, G., Arsenault, A. (2008). Moving from monologue to dialogue to collaboration: The three layers of public diplomacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. [Žiūrėta 2016 10 02]. Prieiga internetu: https://issuu.com/usc_cclp/docs/annals/1?e=7630767/4717638
20. Cull, N. J. (2008). Public diplomacy, taxonomies and histories. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. [Žiūrėta 2016 10 08]. Prieiga internetu: <http://www.jdsupra.com/legalnews/public-diplomacy-taxonomies-and-histori-16570/>
21. Cummings, M. C. (2003). Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey. [Žiūrėta 2016 10 02]. Prieiga internetu: www.culturalpolicy.org.
22. Daniliauskas, J., Janeliūnas Tomas, Kasčiūnas, L., Motieka, E. (2005). *Šiaurės šalių geostrateginė svarba Lietuvai*. Vilnius: Eugrimas
23. Dinnie, K. (2008). *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier
24. Doyle, P. (1992). *Branding, in The Marketing Book Second Edition*. UK: Butterworth-Heinemann.
25. E.piliečiai, vienykitės: Estija atveria savo skaitmenines sienas [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.technologijos.lt/n/technologijos/it/S-43562/straipsnis/Epilieciai-vienykites-Estija-atveria-savo-skaitmenines-sienas>
26. East West Global Index 200. [Žiūrėta 2016 01 02]. Prieiga internetu: <http://www.eastwestcoms.com/global.htm>
27. Edvardas, Č. (2013). Ar Lietuva drąši šalis? [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: <http://lietuvsdiena.lrytas.lt/aktualijos/ar-lietuva-drasi-salis.htm>
28. E-Estonia. The Digital Society. [Žiūrėta 2016 12 20]. Prieiga internetu: <https://e-estonia.com/>
29. Egger, L. N. P. (2009). We Have to Talk to Our Enemies: An Interview with Mark C. Donfried. *Global View Magazine*. [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: <http://globalviewmagazine.wordpress.com/2009/11/11/interview-donfried/>
30. Entman, R. M. (2008). Theorizing Mediated Public Policy: The U. S. Case. *The International Journal of Press/Politics*, Vol. 13, No. 2, 87-102.
31. Esser, F., Pfetsch, B. (2004). *Comparing Political Communication*. Cambridge University Press
32. Estijos prekės ženklo stiliaus knyga. [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: <http://brand.estonia.eu/en/home/brand/internal-communication>
33. Estonia Investment Agency (2016). [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.investinestonia.com/en/estonian-investment-agency/contact-by-office-locations>
34. Eurostat Tourism statistics (2015) [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics
35. Fainaitė, E. (1996). *Lietuvos įvaizdis*. [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Ester%20Fainaite.Lietuvos%20ivaizdis.pdf>

36. Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, No 2, 97–103. [Žiūrėta 2016 11 01]. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1057/pb.2010.16>
37. Final Report of the Country Brand Delegation (2010). [Žiūrėta 2016 12 22]. Prieiga internetu: http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2014/08/TS_Report_EN.pdf
38. Freedom House. (2016). *Demokrarijos indeksas*. Prieiga internete <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2016>
39. Gilboa, E. (2008). Searching for a Theory of Public Diplomacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*.
40. Gilmore, F. (2002). Branding for success, in *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. UK: Butterworth Heinemann.
41. Girdvainis, J. (2011). Lietuvos įvaizdis - ožiai ir tankai. *Dienraštis „Respublika“*. [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/lietuvos_ivaizdis_oziai_ir_tankai/.print.1
42. Grant, J. (2006). *The Brand Innovation Manifesto* John Wiley & Sons. Ltd, UK.
43. Grundey D., Toluba B., Burkiene J. (2006). Country image as a marketing tool for fostering innovation and entrepreneurship [Žiūrėta 2016 12 08]. Prieiga internetu: http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/490/original/2.pdf?1314971018
44. Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, No 3, 283–298. [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029>
45. Hayden, C. (2011). *The Rhetoric of Soft Power: Public Diplmacy in Global Contexts*. Lexington Books.
46. Ham, van P. (2008). Place branding: The state of the Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* . [Žiūrėta 2016 12 08]. Prieiga internetu: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20080300_cdsp_art_ham.pdf
47. Hans, T. (1990). *Communicating with the World: US public diplomacy overseas*. New York: St. Martin's.
48. Hatchen, A. W., (1996). *The world news prism, changing media of international communication*.
49. Heine, J. (2006). On the Manner of Practising the New Diplomacy. *Working Paper Re Shaping Diplomacy*, No. 11. [Žiūrėta 2016 09 17]. Prieiga internetu: https://www.files.ethz.ch/isn/25748/Paper11_Jorge_Heine_web.pdf
50. Hopenienė, R., Bagdonienė L., (2013). Šalies ženklodaros ir viešosios diplomatijos simbiozė: teorinės įžvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 12, Nr. 3, 363-374
51. Internal Commuication Book [Žiūrėta 2016 12 02]. Prieiga internetu: <https://issuu.com/eas-estonia/docs/siseturunduse-juhend-eng/8>
52. Internal Communication Brandbook, n.d., p. 4. Žiūrėta [2016 12 20]. Prieiga internetu: <http://brand.estonia.eu/en/home/brand/internal-communication>

53. Isoda, V. *Valstybių galios politika informacinių karų kontekste: viešoji diplomatija kaip minkštosios galios instrumentas. Magistro baigiamasis darbas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
54. Izokaitis, J., Naginevičiūtė, S., Aleknavičius, A. (2009). Valstybinio audito ataskaita: Lietuvos įvaizdžio formavimas. [Žiūrėta 2016 12 18]. Prieiga internetu: www.vkontrolė.lt
55. Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D. (2001). *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-Of-Origin Effect.* Denmark: Copenhagen Business School Press.
56. Jakniūnaitė, D. (2005). Alexanderio Wendt'o iššūkis tarptautinių santykių teorijai. *Politologija.* [Žiūrėta 2016 11 16]. Prieiga internetu: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-1681.V_4_40.PG_79-87/DS.002.0.01.ARTIC
57. Jan, F. (n.d.). International Broadcasting as Component of U.S. Public Diplomacy. [Žiūrėta 2016 12 08]. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f36c0aa4-a6be-4fad-ae50-a8358fa2ad2c%40sessionmgr1>
58. Kardelis, K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas
59. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus
60. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* Second Edition. USA: Prentice Hall.
61. Kiznytė, J. Puidokas, M. (2014). Šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimas taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą: Lietuvos atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas. T. 13, Nr. 1, 50-64*
62. Klavins, D. (2011). *Understanding modern diplomacy.* [Žiūrėta 2016 12 01]. Prieiga internetu: <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011-12-cdac/Understanding-the-Essence-of-Modern-Diplomacy-Didzis-Klavins.pdf>
63. Kleiner, J. (2009). Diplomatic Practice: Between Tradition and Innovation. *Diplomacy & Statecraft. Volume 25, Issue 4.*
64. Korupcijos suvokimo indeksas (2016). [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2016/01/KSI_2015.pdf
65. Kotler, P., Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management.* Vol. 9, No. 4–5, 249-261. [Žiūrėta 2016 11 01]. Prieiga internetu: <https://www.scribd.com/doc/61546400/Kotler-Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective>
66. Lapinskas, (2009). Išblukęs valstybės įvaizdžio spindesys“ [Žiūrėta 2016 12 20]. Prieiga internetu: (<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/isblukes-valstybes-ivaizdzio-spindesys.d?id=21924392>)
67. Laswell, H. D. (1927). *The American Political Science Review,* Vol. 21, No. 3, 627-631.
68. Lee, K. M. (2009). *Nation Branding and Sustainable Competitiveness of Nation.* Daktaro disertacija. University of Twente. [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: http://doc.utwente.nl/60754/1/thesis_K_M_Lee.pdf

69. Leonard M., et al. (2002). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre
70. Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijos projektas (2006). [Žiūrėta 2016 12 16]. Prieiga internetu: <http://eurohouse.lt/wp/wp-content/uploads/2015/09/Lietuvos-ivaizdžio-strategijos-projektas.-Santrauka-2006.pdf>
71. Lietuvos kultūros institutas. [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internete <http://lithuanianculture.lt/apie-mus/>
72. Lietuvos prekės ženklas. Logotipo naudojimo aprašas (2008). [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <http://beta.tourism.dev12.kryptis.lt/uploads/documents/LT-prekes-zenklas/LT-naudojimo-aprasas.pdf>
73. Lietuvos pristatymo pasaulyje strateginio marketingo koncepcija (2008). [Žiūrėta 2016 12 07]. Prieiga internetu: http://www.mediabv.lt/resursai/konkursai/Ivaizdžio_formavimo_strategija/LR_ivaizdžio_koncepcija_2008.pdf
74. Lietuvos Respublikos Užsienio Reikalų Ministerija (2014). Viešoji diplomatija – raktas į sėkmingą Lietuvos pristatymą [žiūrėta 2016 09 15]. Prieiga internetu: <http://mfa.lt/default/lt/viesoji-diplomatija>
75. Lietuvos Respublikos Užsienio Reikalų Ministerija (2013). [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internete: <https://urm.lt/default/lt/globali-lietuva>
76. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2008). Drąsi šalis – įvaizdžio tikslas, o ne šūkis ar pavadinimo keitimas. [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <https://lrv.lt/lt/naujienos/drasi-salis-ivaizdžio-tikslas-o-ne-sukis-ar-pavadinimo-keitimas>
77. Lietuvos statistikos departamentas (2010). Turizmas Lietuvoje 2009 m. [Žiūrėta 2017 01 05]. Prieiga internetu: http://www.tourism.lt/uploads/documents/Naudinga_informacija/Turizmo_statistika/Turizmas_Lietuvoje_2009_m._1799.pdf
78. Lietuvos statistikos departamentas (2016). Turizmas Lietuvoje 2015 http://www.tourism.lt/uploads/documents/Turizmas-Lietuvoje_2015.pdf
79. Lietuvos turizmo prekės ženklo pristatymas (2016) [Žiūrėta 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.tourism.lt/uploads/documents/1/TK.pdf>
80. Lynch, J., Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11, 5, 403–19.
81. Malone, G. D. (2010). Managing Public Diplomacy. *The Washington Quarterly*, Vol. 8, issue 3, 199-213). [Žiūrėta 2016 12 01]. Prieiga internetu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01636608509450301?journalCode=rwaq20>
82. Martišius, M. (2009). Lietuva ir Estija— skirtingi įvaizdžiai: drąsi šalis ir Šiaurė su polėkiu. *Informacijos mokslai*. [Žiūrėta 2016 12 02]. Prieiga internetu: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/3316/public/118-139.pdf>
83. Melissen, J. (2005). *Wielding Soft Power. The New Public Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations ,Clingendael Diplomacy Papers No. 2
84. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). *How to brand Nations, Cities and destinations. A planning book for place branding*. UK: Palgrave MacMillan.

85. Naujas Lietuvos turizmo prekės ženklas: „Drąsią šalį“ keičia „Real is beautiful“. [Žiūrėta 12 17]. Prieiga internetu: <http://www.15min.lt/pasaulis-kiseneje/naujiena/kelioniu-pulsas/naujas-lietuvos-turizmo-prekes-zenklas-drasia-sali-keicia-real-is-beautiful-637-699525>
86. New Talent Report, (2016). [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2016_web.pdf
87. Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York: Public Affairs.
88. NordicBaltSat. [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <http://www.nordicbaltstat.eu/node/23>
89. Norkus, Z. (2008). *Kokia demokratija, koks kapitalizmas?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
90. Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002) Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*. Vol. 9, No. 4-5, 294-314. [Žiūrėta 2016 10 11]. Prieiga internetu: <http://www.efos.unios.hr/makromarketing/wp-content/uploads/sites/132/2013/04/country-branding-seminar-1.pdf>
91. Petružytė, D. (2008). Grindžiamosios teorijos metodologija: B. Glaserio ir A. Strausso versijų skirtumai. Prieiga internete http://senas.ku.lt/wp-content/uploads/2013/04/2008-1_p_72-89.pdf
92. Pranaitytė G. (n.d.). Kultūrinės diplomatijos raida ir praktinės jos vystymosi perspektyvos. [Žiūrėta 2016 10 18]. Prieiga internetu: https://etalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/31918/23357185_2011_V_9.PG_177_187.pdf?sequence=3&isAllowed=y
93. Puidokas, M. (2009) *Industrinis mokymasis Baltijos jūros regiono įmonių vertės kūrimo grandinėse: daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas
94. Quarterly Bulletin of Statistics Estonia (2016). [Žiūrėta 2017 01 5]. Prieiga internetu: https://www.stat.ee/publication-2016_quarterly-bulletin-of-statistics-estonia-2-16
95. Rana, K. S. (2009). India's Diaspora Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*. Vol. 4, no. 3, 361-372.
96. Rana, K. S. (2016). The concepts and methods of public diplomacy. How to Win Hearts and Minds. *ASEF Public Diplomacy Handbook*. [Žiūrėta 2016 11 01]. Prieiga internetu: <http://www.asef.org/images/docs/ASEF%20Public%20Diplomacy%20Handbook.pdf>
97. Rasmussen, I. (2009) Towards a theory of public diplomacy: A quantitative study of public diplomacy and soft power. The Fletcher School, Tufts University.
98. Roberts, W. R. (2007). What Is Public Diplomacy? Past Practices, Present Conduct, Possible Future. *Mediterranean Quarterly*, Vol. 18, No. 4.
99. Savukynas, V. (2004). Lietuva ir Europa: Tapatybės perkonstravimo galimybės. *Kultūros savitumas ir universalumas*. [Žiūrėta 2016 11 02]. Prieiga internetu: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367164853156/DS.002.0.01.ARTIC>
100. Small Business Encyclopedia [Žiūrėta 2016 09 18]. Prieiga internetu: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/branding>
101. Statkus, N. Paulauskas, K. (2006). Lietuvos užsienio politika tarptautinių santykių teorijų ir praktikos kryžkelėje. *Politologija*. 2006/2 (42). [Žiūrėta 2016 11 02]. Prieiga internetu:

- <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154649148/DS.002.0.01.ARTIC>
102. Suomijos Respublikos Vyriausybė. (2014). [Žiūrėta 2016 12 17]. Prieiga internetu: http://vnk.fi/documents/10616/1095776/TF_vuosikertomus_2014_en.pdf/67234ac0-f46f-47c6-9243-0847157fada3?version=1.0
103. Suomijos Užsienio reikalų ministerija [Žiūrėta 2016 01 02]. Prieiga internetu: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=355366&nodeId=49150&contentlan=2&culture=en-US> (2016).
104. Szondi G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. [Žiūrėta 2016 11 01]. Prieiga internetu: http://www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/Clingendael_20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf
105. Szondi, G. (2007). The role and challenges of country branding in transition countries: The Central European and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2007, Volume 3, Issue 1, 8–20
106. Špokas, E. (2010). Regionalizmas Europos Sąjungoje. Baltijos jūros regionas. *Lietuvos integracija į Europos Sąjungą: problemas ir perspektyvos mokslinės konferencijos pranešimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos, Politikos ir vadybos fakulteto Politikos mokslų katedra. [Žiūrėta 2016 10 05] Prieiga internetu: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/socialines_politikos_katedra/Konferencijos/Regionalizma_ES_Baltijos_juros_strategija.pdf
107. Team Finland in brief [Žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga internetu: <http://team.finland.fi/en/team-finland-in-brief>
108. The United States government. National Security Strategy. [Žiūrėta 2016 11 05]. Prieiga internetu: http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf
109. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
110. Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje. Tendencijos ir perspektyvos. [Žiūrėta 2017 01 06]. Prieiga internetu: <http://www.investlithuania.com/wp-content/uploads/2015/02/2014-02-25-TUI-LIETUVOJE-FINAL-FINAL.pdf>
111. Trent, D. L. (2012). American Diaspora Diplomacy. [Žiūrėta 2016 12 18]. Prieiga internetu: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20121206_discussionpaperindiplomacy_125_trent_beveiligd.pdf
112. Tulbakin-Trell,(2009) M. Estonias new sloga:Positively Surpsising. Žiūrėta [2016 12 20]. Prieiga internetu: <http://balticbusinessnews.com/?PublicationId=f2c1f13f-743f-4d3f-a429-7b0449b34c2b>
113. United Nations Statistics Division. (2016). [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>

114. USAID (2015). New initiative announced to enable diaspora investment in India's development. [Žiūrėta 2016 12 02]. Prieiga internetu: <https://www.usaid.gov/news-information/press-releases/jan-26-2015-new-initiative-announced-enable-diaspora-investment-indias>
115. Versli Lietuva (2016) [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <http://www.verslilietuva.lt/lt/naujienos/naujienos/darbuotoju-profesionalumas-lietuvoje-vis-aukstesnis/198>
116. Vickers, R. (2004). The new public diplomacy: Britain and Canada compared. *British Journal of Politics and International Affairs*, Vol. 6, No. 2, 182-194.
117. Viešosios diplomatijos asociacija. [Žiūrėta 2016 09 17]. Prieiga internetu: http://pdaa.publicdiplomacy.org/?page_id=6
118. Visit Finland Tourism trend.. Žiūrėta 2017 01 05]. Prieiga internetu: <http://www.visitfinland.com/travel-trade/graph/vuositason-kehitystrendi/>
119. Wang, J. (2006). Localising public diplomacy: the role of sub-national actors in Nation branding. *Place Branding*, vol. 2, no 1, 32-42.
120. Wolf., C., Rosen, B. (2004). Public Diplomacy. How to Think About and Improve It. Rand Corporation. [Žiūrėta 2016 09 15]. Prieiga internetu: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2004/RAND_OP134.pdf
121. World competitiveness (2016) [Žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga internetu: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/FI>
122. Zykas, A. (2011). *Šalies įvaizdžio politika: Japonijos XXI a. viešosios diplomatijos patirtys*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, politikos mokslai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
123. Žeimytė, D. (2009). Lietuvos įvaizdis - Baltijos širdis ar Bananų respublika? *Dienraštis „Lietuvos Rytas“*. [Žiūrėta 2016 12 18]. Prieiga internetu: <http://zmones.lrytas.lt/-12600980571259652090-lietuvos-%C4%AFvaizdis-baltijos-%C5%A1irdis-ar-banan%C5%B3-respublika-video.htm>
124. Žydzūnaitė, V. (2016). Metodologiniai svarstymai apie grindžiamosios teorijos ir veiklos tyrimo derinimo galimybes. *Pedagogika*. Vol. 122, No. 2., 141-161

ŠALTINIAI:

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. *Žin.*, 1998, Nr. 85-2378
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 3 d. Nutarimas nr. 180 Dėl informacijos apie valstybę koordinavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo.
3. LR Prezidento 1996 m. gegužės 31 d. dekretas nr. 963 „Dėl Lietuvos valstybės informacijos
4. LR Vyriausybės 2007 m. lapkričio 21 d. nutarimas Nr. 1267 „Dėl Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“